

# Käyttäjälähtöisyys kansalaisopisto- toiminnan kehittämisessä

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Muotoilun ja media-alan  
koulutusohjelma,  
muotoilija (ylempi AMK)  
opinnäytetyö,  
syksy 2016,  
Arja Immonen

Lahden ammattikorkeakoulu  
Muotoilun ja media-alan koulutusohjelma, muotoilija (ylempi AMK)

IMMONEN, ARJA: Käyttäjälähtöisyys  
kansalaisopistotoiminnan  
kehittämisessä

72 sivua, 44 liitesivua

Syksy 2016

TIIVISTELMÄ

---

Tässä opinnäytetyössä laadittiin työkalupakki kansalaisopistotoiminnan kehittämiseen. Työ toteutettiin Sotkamon kansalaisopistossa Kuhmon ja Sotkamon toiminta-alueilla.

Tutkimus oli laadullinen tutkimus, jossa kehitettävien asioiden ratkaisemisessa käytettiin metodeina palvelumuotoilua ja pehmeää systeemianalyysiä.

Tutkimus jakautui kahteen osaan:

A-osassa *Palvelumuotoilun avulla kohti käyttäjälähtöisyyttä*, koottiin yhteen kansalaisopiston asiakkaiden ja henkilöstön käsityksiä toiminnan käyttäjälähtöisestä kehittämisestä. B-osassa *Pehmeä systeemianalyysi tuotteen valmistuksessa*, käytettiin A-osassa saatuja tuloksia kansalaisopiston kehittämisen tueksi laaditun työkalupakin tuottamisessa.

Opinnäytetyötä tehdessään tekijä pohti omaa muotoilijan ammattiosaamista suhteessa julkisten palveluiden käyttäjälähtöisen kehittämistyön johtamiseen. Kehittämisprosessi auttoi tekijää ymmärtämään paremmin, kuinka hyödyntää muotoilijan mahdollisuuksia ja osaamista julkisen palvelun kehittäjänä.

Tutkimuksen edetessä tekijä koki vaihteita, jotka lisäsivät hänen ymmärrystään kansalaisopistotoimintaa ja sen haasteita kohtaan vallitsevassa tilanteessa, jossa kansalaisopistot, kuten koko julkisen rahoituksen piirissä toimiva koulutuskenttä parhaillaan elää, jatkuvien koulutuspoliittisten rahoitus- ja muutospaineiden keskellä.

Opinnäytetyöprosessi vahvisti tekijän omaa oletusta siitä, että muotoilun ammattilaisilla on paljon osaamista, jolle löytyy käyttöä myös julkisorganisaatioissa tehtävään palvelujen kehittämistyöhön, jota toteutetaan yhdessä työntekijöiden ja asiakasverkostojen kanssa.

Asiasanat: kehittämistyö, kansalaisopisto, laadullinen tutkimus, palvelumuotoilu, pehmeä systeemianalyysi

Lahti University of Applied Sciences  
Master's Degree Programme in Design and Media

IMMONEN, ARJA:

User orientation in developing adult  
education  
centre activities

72 pages, 44 pages of appendices  
Autumn 2016

## ABSTRACT

---

In this thesis, a toolbox was created for developing adult education centre activities. The project was carried out in the Sotkamo Adult Education Centre, in the operating areas of Kuhmo and Sotkamo.

The study was a qualitative study and service design and soft system analysis were the methods used to resolve the issues under development.

The study was divided into two parts:

in part A, *Towards user orientation by means of service design*, the views of the adult education centre's customers and personnel on user-oriented activity development were collected; and in part B, *Soft system analysis in product manufacturing*, the results obtained in part A were used to create a toolbox supporting the development of adult education centres.

During the thesis, the author pondered her professional designer skills in relation to managing the user-oriented development of public services. The development process helped the author to better understand how the designer's possibilities and competences can be used in developing public services.

As the study advanced, the author went through stages that improved her understanding of adult education centre activities and the related challenges under the current circumstances, where adult education centres – and, in fact, the entire publicly funded education sector – are struggling under constant funding pressures and in the midst of change due to education policy.

The thesis project process reinforced the author's assumption that professional designers have many competences that can be used when developing services in public-sector organisations in cooperation with employees and customer networks.

Key words: development, adult education centre, qualitative study, service design, soft system analysis

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	KESKEISIMMÄT KÄSITTEET	2
3	TUTKIMUSYMPÄRISTÖNÄ KANSALAIPOISTO	4
4	TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	9
4.1	Tutkimusmenetelmät	11
4.2	Laadullinen tutkimus	12
4.3	Palvelumuotoilu	15
4.4	Pehmeä systeemianalyysi	16
5	KÄYTTÄJÄLÄHTÖISIÄ KEHITTÄMISOTTEITA HYÖDYNTÄVÄ TUOTTEISTAMISPROSESSI	18
5.1	Tutkimuksen kaksi osaa	18
5.2	Tutkimuksen toteutus	19
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	62
7	POHDINTA	65
	LÄHTEET	68

## LIITTEENÄ TUOTETTU AINEISTO

Työkalupakki kansalaisopistotoiminnan kehittämiseen

## 1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö liittyy olemassa olevan toiminnan kehittämiseen, jossa kehittämisen kohteena on kansalaisopisto. Tehtävän tekoon ryhtyminen oli kiinnostavaa kahdesta eri näkökulmasta. Ensiksi se loi mahdollisuuden syventyä testaamaan käytännössä toiminnan kehittämiseen pyrkivää työskentelyä, hyödyntämällä muotoilijan ammattiosaamista julkisen palvelun osallistavassa kehittämisessä. Toiseksi tutkimusprosessi antoi luvan kurkistaa lähemmin vapaata sivistystyötä toteuttavaan kansalaisopistotoimintaan, josta minulla oli aikaisempia kokemuksia ainoastaan muutamien yksittäisten kurssien opettajana.

Työskentelyn tavoitteena oli saada aikaan työkaluja kansalaisopistotoiminnan kehittämisen apuvälineiksi. Aikaansaatuja työkaluja käyttämällä pyritään aktivoimaan kansalaisopiston henkilöstöä sekä nykyisiä ja tulevia asiakkaita yhdessä ideoimaan ja löytämään ratkaisuja, joiden avulla voidaan entistä enemmän huomioida olemassa olevia toiveita ja tarpeita ja samalla löytää suuntaviivoja tulevaisuuden varalle. Työkaluista pyrittiin tekemään mahdollisimman selkeitä ja helppokäyttöisiä, joita voi helposti soveltaa myös muihin kehittämistarpeisiin, kuin mitä työkalupakissa on ehdotettu.

Työ toteutettiin Sotkamon kansalaisopistossa Kuhmon ja Sotkamon toiminta-alueilla. Tutkimus jakautui kahteen osaan: A-osassa *Palvelumuotoilun avulla kohti käyttäjälähtöisyyttä*, koottiin yhteen kansalaisopiston asiakkaiden ja henkilöstön käsityksiä toiminnan käyttäjälähtöisestä kehittämisestä. A-osassa tutkimusmenetelmänä käytettiin palvelumuotoilua. B-osassa *Pehmeä systeemianalyysi tuotteen valmistuksessa*, käytettiin A-osassa saatuja tuloksia kansalaisopiston kehittämisen tueksi laaditun työkalupakin tuottamisessa. B-osassa tutkimusmenetelmänä käytettiin pehmeää systeemianalyysia.

## 2 KESKEISIMMÄT KÄSITTEET

### **Kansalaisopisto**

Suomessa on yhteensä 185 kansalaisopistoa. Ne toimivat jokaisen kunnan alueella. Yksi toiminnan pääperiaatteista onkin opetuksen tuominen lähelle ihmisiä. Tästä johtuen opetus on usein hajautettu eri puolille kuntaa. Kansalaisopisto voi olla nimeltään kansalaisopisto, työväenopisto, opisto tai aikuisopisto. Kansalaisopistot ovat yksi vapaan sivistystyön oppilaitosmuodoista. (KoL 2016.)

### **Käyttäjälähtöisyys palvelumuotoilussa**

Palvelumuotoilu sisältää ajatuksen tuotteen tai palvelun kehittämisestä siten, että käyttäjälähtöisyys huomioidaan kehittämistyön alusta loppuun saakka. Palvelumuotoilun käsite on viitteellinen, sillä sitä ei ole määritelty tarkasti eikä toisaalta siihen välttämättä ole edes tarvetta. (Stickdorn & Schneider 2011, 14.)

### **Laadullinen tutkimus**

Lähtökohtana kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen. Tähän sisältyy ajatus, että todellisuus on moninainen. Tutkimuksessa on kuitenkin otettava huomioon, että todellisuutta ei voi pirstoa mielivaltaisesti osiin. Tapahtumat muovaavat samanaikaisesti toinen toistaan, ja onkin mahdollista löytää monen suuntaisia suhteita. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 160.)

### **Palvelumuotoilu**

Palvelumuotoilu (service design) on hyvin nopeasti yhä suosituimmaksi tullut lähestymistapa, jota käytetään yritysten ja julkisen sektorin kehittämistyössä. Suosion taustalla ovat erityisesti organisaatioiden siirtyminen yhä syvemmin asiakaslähtöiseen arvoajatteluun ja myös organisaatioiden kohtaamat taloudelliset paineet. Palvelumuotoilu tarjoaa selkeän prosessin ja helppokäyttöisiä menetelmiä ja työkaluja, jotka tuottavat palvelun käyttäjät keskiöön ja joiden avulla voidaan helposti

konkretisoida ja nopeasti testata aineettomia palvelukonsepteja. Palveluita on toki suunniteltu ja kehitetty paljon ennen palvelumuotoilun syntyäkin, mutta vasta palvelumuotoilun myötä kehittämistyöhön on saatu laajemmin mukaan aito, syvälinen asiakasnäkökulma ja kokemuksellisuus. (Ojasalo ym. 2015, 71-73.)

### **Pehmeä systeemianalyysi**

Pehmeä systeemianalyysi on tulevaisuustutkimuksen piirissä kehitetty metodi, joka periaatteiltaan pohjautuu Cheklandin vuonna 1985 kehittämään ja 1990-luvun lopussa uudelleen jäsentämään työskentelytapaan. Menetelmän avulla pyritään löytämään yhteys päätöksentekoyksiköiden tavoitteiden asetteluun, tulevaisuuden tutkimuksen tuottamien visioiden ja nykyisyyttä koskevan itseymmärryksen välille. Pehmeää systeemianalyysia pidetään tervetulleena metodina käytännönläheisten ja tulostavoitteisten kehittämishankkeiden tutkimustehtävissä. Lähtökohtana on systeemin määrittely inhimillisen ja teknologisen maailman tavoitteellisena yhteistoimintana. Sen jälkeen valitaan järjestelmä, joka ratkaisee suunnittelijan havaitseman ongelman ja aloitetaan toimenpiteet. Määritellään valitun systeemin tavoitteet ja suoritusten mittaukset sekä suunnitellaan suoritusten ja tulosten arvioinnit. (Anttila 2006, 436–437.)

### 3 TUTKIMUSYMPÄRISTÖNÄ KANSALAI SOPISTO

Tässä luvussa esitellään kehittämistehtävän toimintaympäristöä, eli kansalaisopistoa ja käsitellään lyhyesti nykyistä koulutus- ja yhteiskuntapolitiittista tilannetta, joka olennaisesti liittyy kansalaisopistotoiminnan tulevaisuuden haasteisiin.

Kansalaisopistojen liitto (KoL) kuvaa Internet-sivuillaan kansalaisopistotoimintaa seuraavasti:

Suomessa on yhteensä 185 kansalaisopistoa, joiden toiminta kattaa koko maan ja kaikki Suomen kunnat. Yksi toiminnan pääperiaatteista on opetuksen tuominen lähelle ihmistä. Tästä johtuen opetus on usein hajautettu eri puolille kuntaa. Kansalaisopisto voi olla nimeltään kansalaisopisto, työväenopisto, opisto tai aikuisopisto.

Kansalaisopistoon ei tulla suorittamaan tutkintoa, vaan opinnot perustuvat elinikäisen oppimisen periaatteeseen sekä ihmisen omaan haluun oppia ja kehittyä. Kursseille osallistuu vuosittain yli 650 000 opiskelijaa. Opetukseen voi osallistua kuka tahansa iästä ja koulutustaustasta riippumatta. Opetustunteja järjestetään vuosittain yli 2 miljoonaa. Kansalaisopistot ovat yksi vapaan sivistystyön opetusmuodoista.

Kansalaisopistot ovat merkittäviä alueellisia työllistäjiä. Kuntalaiset voivat usein vaikuttaa kurssitarjontaan esittämällä omia toiveitaan ja opistojen kuuluukin vastata paikallisiin sivistystarpeisiin sekä yhteiskunnallisiin muutoksiin. Useimmiten tarjontaan kuuluu taideaineiden, käsityön ja musiikin kursseja, kieli- ja kirjallisuuskursseja, kotitalouden, liikunnan ja tietotekniikan kursseja sekä yhteiskunnallisia aineita. (KoL 2016.)



Prosessin käynnistyessä toimintaympäristöinä oli kaksi maaseudulla, naapurikunnissa, toimivaa kansalaisopistoa. Kuntien välimatka on noin 60 kilometriä. Nämä naapurikunnat poikkeavat monella tavalla toisistaan: Sotkamo porskuttaa Vuokatin matkailuyrittäjyyden, liikunta- ja urheilutoiminnan tuotteistamisen sekä alueellisen teollisuuden varassa, eikä ennusteiden mukaan tulevaisuudessakaan tule juuri kärsimään muuttotappioista. Kunnista toisen, eli Kuhmon pysyväksi haasteiksi vaikuttavat muodostuneen väestön ikääntyminen, muuttotappiot ja jatkuva väestön väheneminen.

Edellä mainittujen kuntien ylläpitämät kansalaisopistot yhdistyivät tutkimuksenteon aikana yhdeksi opistoksi, jossa Sotkamon kunta järjestää kansalaisopistotoiminnan sekä Sotkamon, että Kuhmon alueilla.

### **Kansalaisopistotoiminnan kehittämishaasteita julkisten koulutuspalvelumuutoksen äärellä**

Kehittämistehtävän teko ajoittui yhteiskunnalliseen tilanteeseen, jossa Suomen valtion talouden vakaannuttamistoimenpiteet vaikuttivat ratkaisevasti ja läpileikkaavasti koko opetusalaan ja koulutuksenjärjestäjäverkostoon, myös vapaata sivistystyötä toteuttaviin kansalaisopistoihin. Tutkimuksenteon aikana yhteiskunnallisissa- ja poliittisissa keskusteluissa puhuttiin Suomessa tarvittavasta julkisen palvelutuotannon muutoksesta, jotta nykyinen hyvinvointimalli voidaan turvata. Tämä seikka haastoi ja haastaa myös tulevaisuudessa kansalaisopistot osoittamaan omalla toiminnallaan tarpeellisuutensa ja merkityksensä.

Kansalaisopistojen liitto (Kol) on kartoittanut nykytilannetta ja työstänyt tulevaisuuden toiminta-analyysiä. Toiminta-analyysi on osoittanut, että vapaan sivistystyön ja kansalaisopistojen toimintaympäristö on voimakkaassa muutoksessa suomalaisessa yhteiskunnassa. (KoL 2016.)

Kansalaisopistojen liiton toimintasuunnitelmassa 2015-2017 (KoL 2016) tulevaisuuden haasteita kuvataan seuraavasti kohdassa, *Mitä meidän on tehtävä?*

Kevääseen 2015 kestävä hallituskauden aikana yritetään saada valmiiksi kunta- ja sosiaali- ja terveydenhuollon uudistukset. Kansalaisopistojen ja täten myös KoLin tulevaisuutta muokkaa omalta osaltaan merkittävästi myös vuoden 2014 aikana työskentelevä, opetus- ja kulttuuriministeriön asettama vapaan sivistystyön rakenne- ja rahoitustyöryhmä. Sen tavoitteena on toiminnan laadun ja vaikuttavuuden varmistamiseksi luoda riittävän suuret vapaan sivistystyön oppilaitokset. Uudistuksessa selkeytetään ja ajantasaistetaan rahoituksen määräytymisperusteet. Rahoituksen tulee kannustaa opiskelumuotojen kehittämiseen. Toiminnan ennakoitavuuden parantamiseksi määritellään vapaan sivistystyön toiminnan volyyymille ylläpitäjäkohtaiset rahoituksen reunaehdot. (KoL 2016.)

### **Koulutuspoliittinen rakenneuudistus ohjaa opistoja yhdistämään toimintansa**

Nykyisessä Sipilän hallitusohjelmassa laaditun toisen asteen koulutuksen ja vapaan sivistystyön rakenneuudistushankeen 2014-2016 tarkoituksena oli uudistaa lukio-, ammatillista perus- ja aikuiskoulutusta sekä vapaata sivistystyötä. Rakenneuudistushanke ei toteutunut suunnitellusti. Eduskunta kumosi äänestyksessä toisen asteen koulutusrahoitusta koskeneet muutosesitykset. Vapaan sivistystyön rahoitusuudistusta koskeva lakiehdotus hyväksyttiin ja muutos tuli voimaan vuonna 2016. Vapaan sivistystyön rahoitusuudistuksen tavoitteena on luoda riittävän suuret vapaan sivistystyön oppilaitokset, jotta toiminnan laatu ja vaikuttavuus voidaan varmistaa. Vapaan sivistystyön rakenteen ja rahoituksen kehittämistä valmisteleva työryhmä laatii selvitykset ja ehdotukset rakenteellisesta kehittämisestä, kansalaisopistojen, kansanopistojen, kesäyliopistojen ja opintokeskusten rahoitusperusteiden

muutostarpeista, etä- ja monimuoto-opetuksen rahoitusperusteista. Valmisteleva työryhmää laatii myös ehdotukset lainsäädännön muuttamiseksi ja arvioinnin ehdotusten kustannusvaikutuksista. (OKM 2016.)

### **Näköaloja aikuiskoulutusten tuottamiin hyötyihin suhteessa taloudelliseen kannattavuuteen**

Manninen (2015, 8) kuvailee julkaisussaan *Suomi nousuun sivistystyöllä? Kansalaisopisto-opiskelun tuottamien hyötyjen taloudellinen merkitys*, kuinka jokainen aikuiskouluttaja, koulutusorganisaatio ja aikuisopiskelija tunnistavat opiskelun tuottamat moninaiset hyödyt, mutta niiden todentaminen rahoittajille ja päättäjille on haastavaa. Vielä vaikeampaa on muuntaa näitä hyötyjä rahalliseen muotoon. Kuitenkin aikuiskoulutus on uusliberaalin talous- ja koulutuspolitiikan paineessa joutunut yhä useammin tilanteeseen, jossa se joutuu puolustamaan olemassa oloaan ja merkitystään, ja viime aikoina torjumaan myös merkittäviä määräraholeikkauksia. Talousargumentein tehtäviä leikkauksia vastaan paras ase olisi taloudellisten vasta-argumenttien esittäminen, mikä on innostanut erilaisia koulutus-, hyvinvointi- ja kulttuuripalveluita tarjoavia organisaatioita ja järjestöjä arvioimaan myös toimintansa rahallisia hyötyjä, joilla voisi perustella niihin tehtävät investoinnit myös jatkossa. (Manninen 2015, 8.) Edelleen Mannisen (2015, 9) mukaan esimerkiksi aikuiskoulutuksen tuottamat merkittävät hyvinvointi- ja terveysvaikutukset jäävät usein huomioimatta, ellei niille pystytä osoittamaan rahallista arvoa. Niissä harvoissa arvioinneissa, joita on tehty aikuisopiskelun alueella, on koulutusinvestointien kustannus-hyötysuhde ollut positiivinen. Aikuisopiskelu siis kannattaa myös taloudellisesti sen lisäksi että se tuottaa uutta osaamista, hyvinvointia ja mielihyvää käyttäjälleen. (Manninen 2015, 9.)

**Julkisten palvelujen asiakaslähtöinen uudistamistarve**

Valtiovarainministeriön (2013) Julkaisussa *Yhteistyöllä palvelu pelaa – Julkisen hallinnon asiakkuusstrategioita* asiakaspalvelun visiossa vuodelle 2020, korostetaan kansalaisten osallisuutta ja palvelurakenteiden sekä toimintatapojen uudistamista asiakaslähtöisiksi. Vision mukaan vuoteen 2020 mennessä asiakkaalla on käytettävissään tarvitsemansa palvelut, joiden sisältöön ja toteuttamiseen hänellä on mahdollisuus vaikuttaa. Palvelujentuotanto ja kehittäminen perustuvat asiakkaiden toiminnan ja tarpeiden ymmärtämiseen sekä kunnioittamiseen. Yksi keino tavoitteeseen pääsemisessä on ottaa asiakkaat mukaan palvelujen suunnitteluun, kehittämiseen ja toteuttamiseen käyttäjälähtöisesti. Käyttäjälähtöisyydellä tarkoitetaan palvelujen kehittämisen näkökulman siirtämistä tuottajasta käyttäjään, jolloin käyttäjälähtöisessä suunnittelussa voidaan hyödyntää palvelumuotoilun menetelmiä. (Valtiovarainministeriö 2013, 2-7.)

#### 4 TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tässä luvussa määritellään ja rajataan kehittämistehtävän aihe, tarkastellaan tutkimuksen metodologisia valintoja ja tutkimusmenetelmiä.

Kehittämistehtävä käynnistyi syksyllä 2015 alkukeskustelulla Sotkamon ja Kuhmon kansalaisopiston yhteisen rehtorin kanssa. Keskustelun teemoina olivat opiston nykytila ja kehittämishaastet tilanteessa, jossa kahden opiston toimintaa ollaan liittämässä yhteen.

##### **Kehittämisen tavoite**

Tämä tutkimustehtävä oli uudistamisperustainen kehittämistyö. Se tarkoittaa uuden etsimistä usein erilaisia rajapintoja kohtaamalla.

Tavoitteena voi esimerkiksi olla uusi liiketoimintamalli, tuote tai palvelu, toimintaprosessien uudistaminen tai uuden työkalutyylin luominen.

(Ojasalo ym. 2015, 26.)

Tarkoituksena ei ollut ratkaista julkisista koulutuspalvelumuutoksista johtuvia rakenteellisia kehittämishaasteita, vaan aktivoida kansalaisopiston nykyiset ja toivottavasti myös tulevat käyttäjät sekä henkilöstö löytämään yhteisiä ratkaisuja opistotoiminnan kehittämiseksi. Tavoitteena oli pyrkiä tilanteeseen, jossa kansalaisopistotoiminnan kehittäminen yhteistyössä käyttäjien ja kansalaisopistossa työskentelevien kanssa tuottaa sellaista aineistoa, jonka avulla voidaan valmistaa työkalupakki kansalaisopiston toiminnan kehittämistä varten. Tästä johtuen työskentelyn aikana tapahtuneet asiakas- ja työntekijäkohtaamisten tulokset pyrittiin dokumentoimaan mahdollisimman tarkasti ja tuomaan ne konkreettisiksi kehittämisaineistoiksi.

Yhteisen kehittämismatkan tavoitteena oli uudistavien toimintatapojen löytäminen ja oivaltaminen. Pyrin raportoimaan tutkimustulokset sekä tutkimuksen aikana tuotettavat työkalut sellaisiksi, että ne on mahdollista ottaa mukaan toiminnan arkeen ja niiden avulla toiminnan kehittämistyötä on mahdollista tehdä myös jatkossa. Kehittämisen aikana käytettyjä menetelmiä työkaluja voi hyödyntää ja edelleen kehittää kansalaisopistotoiminnassa. Tarkoituksena on, että menetelmien ja

työkalujen käyttöä voi soveltaa tarvittaessa myös muuhun julkisen palvelun kehittämistyöhön.

Perusedellytyksenä on, että tutkivassa toiminnassa on selkeä tavoite ja kysymyksenasettelu. On esitettävä mitä tutkii, miksi tutkii, miksi se on mielenkiintoista ja mitä sillä tavoitellaan. (Anttila 2006, 492.)

Pohdin seuraavien kysymysten avulla tutkimukseni lähtökohtia ja tavoitteita:

A) Mitä tutkitaan?

Kansalaisopistotoiminnan kehittämistä, joka tapahtuu yhteistyössä käyttäjien ja kansalaisopistossa työskentelevien kanssa.

B) Miksi tutkitaan?

Tarkoituksena on kehittää olemassa olevaa toimintaa. Tutkimuksen aikana asiakkaiden ja henkilöstön tuottamat näkemykset pyritään tuomaan konkreettisiksi kehittämisen välineiksi, osaksi kansalaisopiston arkea.

C) Mikä aiheesta tekee mielenkiintoisen?

Tutkimustulokset sekä tutkimuksen aikana tuotettavat työkalut raportoidaan ja osittain visualisoidaan sellaisiksi, että ne on mahdollista ottaa mukaan toiminnan arkeen ja niiden avulla toiminnan kehittämistyötä on mahdollista tehdä myös jatkossa. Lisäksi on mielenkiintoista syventyä palvelumuotoilun tutkimukseen lähdeaineiston avulla ja peilata muotoilijan ammattitaidon avulla rakentunutta osaamista olemassa olevan palvelun kehittämiseen.

### **Tutkimuskysymykset**

Tutkimusaiheen problematisointi eli kyseenalaistaminen sekä hankkeen rajaus merkitsevät tutkittavaan ilmiöön liittyvien keskeisten kysymysten tai ongelmien löytämistä ja niiden määrittämissä tutkittavaan muotoon. (Anttila 2006, 493.)

Keskeiset kysymykset, joilla rajasin tehtävän:

Miten olemassa olevaa toimintaa voidaan kehittää ja uudistaa käyttäjälähtöisesti?

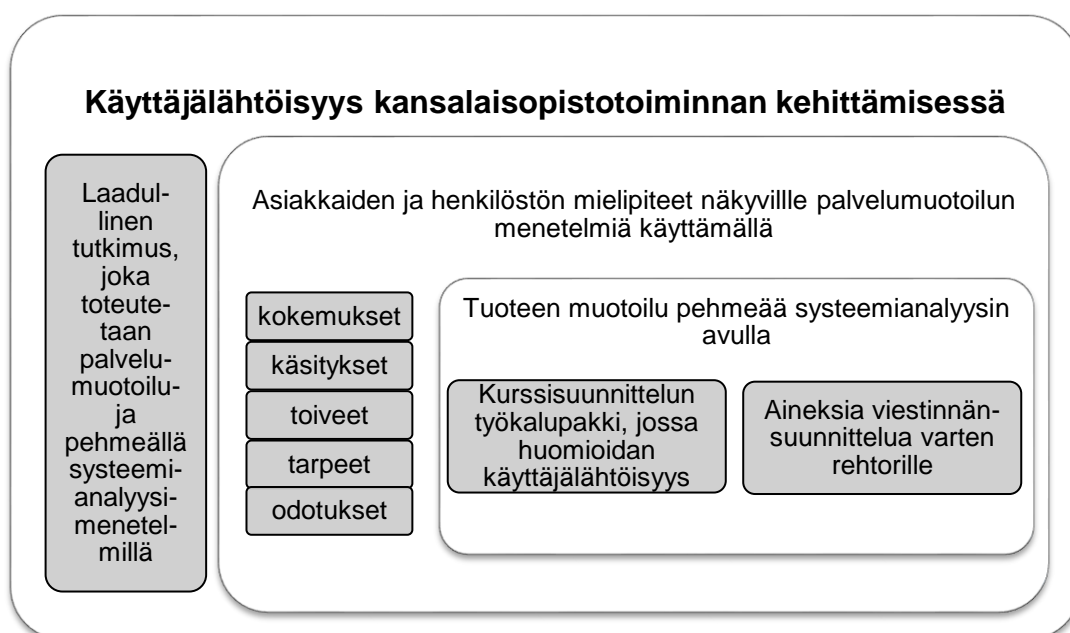
Miten palvelumuotoilun menetelmät soveltuvat tiedonsaantimenetelmiksi kansalaisopistotoiminnan kehittämisessä?

Tuottaako kansalaisopiston asiakkaiden ja työntekijöiden esille tuomien käyttäjäkokemusten, tarpeiden ja toiveiden näkyväksi tekeminen tarvittavia aineksia kurssisuunnittelutyökalun tekemiseen sekä viestinnän suunnittelun aineksiksi?

#### 4.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkijan tehtävänä on liittää työnsä aiemmin aiheesta kirjoitettuun ja tehtyyn tutkimukseen. Tieteen maailmassa hän ilmoittaa, kenen kanssa hän ”keskustelee” ja miten hänen työnsä asettuu tiedeyhteisössä, mihin traditioihin hän liittää työnsä ja miten se suhtautuu näihin traditioihin.

Ammatillisen TKI -toiminnan – samoin kuin taiteellisenkin tutkimuksen – kentässä tämä traditio on vielä nuori, mutta se on ainoa keino ns. kumuloituvan tiedon syntymiseen. (Anttila 2006, 492.)



KUVIO 1. Viitekehys

## **Laadullinen tutkimus**

Tässä tutkimuksessa käytettiin laadullista, eli kvalitatiivista tutkimusta tutkimusongelman selvittämiseen.

### **Palvelumuotoilu käyttäjätiedon kokoamisvälineenä**

Palvelumuotoilumenetelmiä käytettiin tarvittavan käyttäjätiedon kokoamiseen. Ennen tehtävän käynnistämistä perehdyin monipuolisesti palvelumuotoilussa käytettäviin menetelmiin. Selvitin lähteiden avulla, millaisia menetelmiä on käytetty ja millaisiin kehittämistehtäviin erilaiset menetelmät soveltuvat.

### **Pehmeä systeemianalyysi tuotteistamisessa**

Kansalaisopiston toimintaa kehittävän työkalupakin tuotteistamisen menetelmänä käytettiin pehmeää systeemianalyysia. Menetelmä oli minulle ennestään tuttu ja se oli osoittautunut aikaisemmissa töissäni käyttökelpoiseksi ja tulokselliseksi. Se soveltui mielestäni hyvin myös tässä tutkimushaasteessa tiedon ja käytännön yhteen sovittamiseen.

Jotta kehittämistehtävän äärelle siirtyminen olisi selkeämpää, esittelen seuraavaksi lyhyesti valitsemiani tutkimusmenetelmiä ja niiden käyttöä.

## **4.2 Laadullinen tutkimus**

Ronkainen ym. (2013, 81-83) esittävät kolme pääpiirrettä laadulliselle tutkimukselle. Lähes kaikissa laadullisiksi luokitelluissa tutkimussuuntauksissa ensimmäisenä lähtökohtana on ajatus merkityksellisyyden keskeisyydestä. Näissä suuntauksissa ihmisen toimintaa pidetään merkitysvälitteisenä, kulttuurillisesti ja sosiaalisesti mielekkäänä. Merkitysvälitteisyys tarkoittaa myös sitä, ettei todellisuutta koskaan kohdata paljaaltaan, vaan erilaisten merkityksellistävien käytäntöjen osana. Toinen usein mainittu piirre on subjektiivisuus ja kokemusten huomioiminen. Laadullisessa tutkimuksessa korostetaan erityisesti ihmistä elämismaailmansa kokijana, havainnoijana ja toimijana. Kolmas tärkeä piirre on korostainen tutkijakeskeisyys. Useissa laadullisen



tutkimuksen työtavoissa tutkija katsotaan keskeiseksi tutkimuksen toimijaksi ja valintojen tekijäksi. (Ronkainen ym. 2013, 81-83.)

Jos tutkimusotteena on laadullinen tutkimus, silloin analyysin lähtökohtana on tutkijan yleinen perehtyneisyys asiaan ja esiymmärrys. Silloin voidaan laatia viitekehys, joka on yleinen asetelma tutkittavassa ilmiössä esiintyvistä yhteen liittyvistä tekijöistä. (Anttila 2006, 493.)

Tutkija ei voi myöskään sanoutua irti arvolähtökohdista, sillä arvot muovaavat sitä, miten pyrimme ymmärtämään tutkimiamme ilmiöitä. Objektiivisuuttakaan ei ole mahdollista saavuttaa perinteisessä mielessä, sillä tietäjä (tutkija) ja se, mitä tiedetään, kietoutuvat saumattomasti toisiinsa. Voimme saada tuloksiksi vain ehdollisia selityksiä johonkin aikaan ja paikkaan rajoittuen. Yleisesti todetaan, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa on pyrkimyksenä pikemminkin löytää tai paljastaa tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevia (totuus) väittämiä. (Hirsjärvi ym. 2009, 160.)

### **Muutamia tyypillisiä tunnusmerkkejä ja piirteitä laadulliselle tutkimukselle**

Seuraavalla sivulla taulukossa 1 on esitetty laadullista tutkimusta useimmiten luonnehtivia tunnusmerkkejä. (Eskola & Suoranta 1998, 13–24.

TAULUKKO 1. Tyypillisiä tunnusmerkkejä laadulliselle tutkimukselle

Tunnusmerkki	Kuvaus
Aineiston keruumenetelmät	Haastattelu, elämäkerrat, kirjeet, havainnointi, päiväkirjat ja erilaisten kulttuurituotteiden hyödyntäminen
Tutkittavien näkökulma	Ei kokeellisia asetelmia, naturalismi
Harkinnanvarainen tai teoreettinen otanta	Suhteellisen pienet aineistokoot, tutkitaan näytteitä sosiaalisesta todellisuudesta
Aineiston laadullis-induktiivinen analyysi	Aineistolähtöisyys, teorian rakentaminen aineistosta käsin, analyysitavat poikkeavat määrällisen tutkimuksen vastaavista
Hypoteesittomuus	Ei ennakko-oletuksia tuloksista, analyysin tehtävä ei niinkään ole hypoteesien todentaminen vaan pikemminkin niiden keksiminen
Tutkimuksen tyyli ja tulosten esitystapa	Ei tiukkaa muotoa raportoinnista, kerronnallisuus, luovatkin ratkaisut ovat mahdollisia
Tutkijan asema	Valintojen vapaus, mielikuvitus, subjektiivisuus
Narratiivisuus	Aineistojen tarinallisuus

Taulukossa 2 on esitetty mukailtu kuvaus laadullisen tutkimuksen tyypillisistä piirteistä. (Hirsjärvi ym. 2009, 160.)

TAULUKKO 2. Laadullisen tutkimuksen tyypillisiä piirteitä

Tyypillinen piirre	
1	Tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedonhankintaa ja aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa
2	Tiedon keruun instrumenttina suositaan ihmistä
3	Käytetään induktiivista analyysia
4	Laadullisten metodien käyttö aineiston hankinnassa
5	Valitaan kohdejoukko tarkoituksenmukaisesti (ei satunnaisotannalla)
6	Tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä
7	Tapauksia käsitellään ainutlaatuisina

### 4.3 Palvelumuotoilu

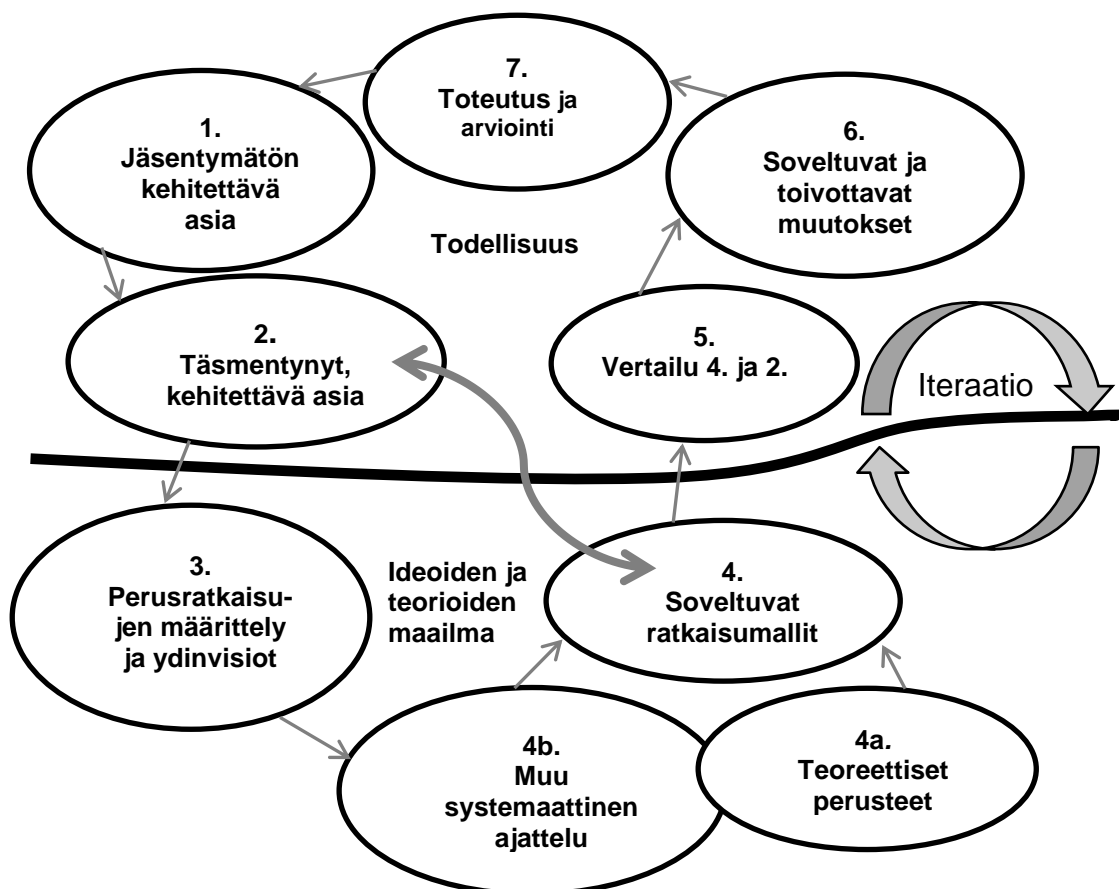
Palvelumuotoilu on ajattelumalli, joka yhdistää useita eri metodeja ja työkaluja. Palvelumuotoiluosaamisen tärkeys kokonaisvaltaisena prosessina on ensin ymmärrettävä, vasta sen jälkeen on mahdollista päästä hyvään ja tavoiteltavaan lopputulokseen. Palvelumuotoilun menetelmillä aikaan saadut lopputulokset voivat olla hyvinkin vaihtelevia. Menetelmiä voidaan hyödyntää organisaatioiden rakenteista operatiivisiin prosesseihin, palvelukokemuksiin sekä konkreettisiin esineisiin. Palvelumuotoilu sisältää ajatuksen tuotteen tai palvelun kehittämisestä siten, että käyttäjälähtöisyys huomioidaan kehittämistyön alusta loppuun saakka. Palvelumuotoilun käsite on viitteellinen, sillä sitä ei ole määritelty tarkasti, eikä siihen toisaalta ole välttämättä edes tarvetta. Kymmeneltä ihmiseltä kysyttäessä palvelumuotoilun merkitystä, saadaan vähintään yksitoista erilaista vastausta. (Stickdorn & Schneider 2011, 14-28.)

#### **Asiakasymmärrys palvelumuotoilun keskiössä**

Palvelumuotoilun perustana voidaan pitää asiakkaan ymmärtämistä. Sen keskeisinä sisältöinä ovat arvon luominen sekä erilaiset vuorovaikutusprosessit. Näitä vuorovaikutusprosesseja ovat iteraatio ja yhteissuunnittelu. Iteraatio tarkoittaa toistuvaa suunnittelua, joka tapahtuu erilaisten suunnitteluratkaisujen kehittämisen, kokeilemisen sekä tulosten arvioinnin toistuvana prosessina. Iteroinnin avulla suunnitteluratkaisut muotoutuvat paremmiksi ja samalla saadaan selkeämpi käsitys palvelun toimivuudesta. Myös ympäristön jatkuva muuttuminen haastaa ottamaan avuksi palvelumuotoilun, jonka avulla on mahdollista saada käyttöön välineet, joilla vastata muutokseen. (Miettinen 2011, 22-23.) Edelleen Miettisen (2011, 31-32) mukaan palvelumuotoilu voi olla sekä uuden suunnittelua, että vanhan kehittämistä. Palvelumuotoilu on myös empaattista muotoilua, jonka tarkoituksena on tunnistaa asiakkaan piilossa olevat tarpeet. Tämän vuoksi prosessin alussa tulisikin kasvattaa asiakasymmärrystä sekä opetella ymmärtämään käyttäjän omia kokemuksia.

#### 4.4 Pehmeä systeemianalyysi

Pehmeä systeemianalyysi on tulevaisuustutkimuksen piirissä kehitetty metodi, joka periaatteiltaan pohjautuu Cheklandin vuonna 1985 kehittämään ja 1990-luvun lopussa uudelleen jäsentämään työskentelytapaan. Menetelmän avulla pyritään löytämään yhteys päätöksentekoyksiköiden tavoitteiden asettelun, tulevaisuuden tutkimuksen tuottamien visioiden ja nykyisyyttä koskevan itseymmärryksen välille. Pehmeää systeemianalyysia pidetään tervetulleena metodina käytännönläheisten ja tulostavoitteisten kehittämishankkeiden tutkimustehtävissä. Lähtökohtana on systeemin määrittely inhimillisen ja teknologisen maailman tavoitteellisena yhteistoimintana. Sen jälkeen valitaan järjestelmä, joka ratkaisee suunnittelijan havaitseman ongelman ja aloitetaan toimenpiteet. Määritellään valitun systeemin tavoitteet ja suoritusten mittaukset sekä suunnitellaan suoritusten ja tulosten arvioinnit. (Anttila 2006, 436–437.)



KUVIO 2. Sovellus pehmeästä systeemisuunnittelusta (Anttila 2006, 436.)

**Pehmeän systeemianalyysin käyttö**

Anttilan (2006, 436-437) mukaan mallissa tehtävät on jaettu ns. normaalijattelun kenttään, eli todellisuuteen ja systeemiajattelun kenttään, eli ideoiden ja teorioiden maailmaan. Toiminta etenee liikkumalla näiden kenttien ja vaiheiden välillä, palaten takaisin. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että jos teoreettinen toimintamalli näyttää hyväksyttävältä, se arvioidaan todellisuuteen nähden. Tai toisin päin: todellisuutta verrataan teoreettiseen malliin. Tällä tavalla toimien todellisuus ja teoria muokkaavat ja kehittävät toisiaan. Malli jakautuu seitsemään vaiheeseen. Toteuttaminen voidaan kuitenkin aloittaa mistä kohdasta tahansa, koska kiertäminen ja takaisin palaaminen ovat mahdollisia. Edelleen Anttilan (2006, 438) mukaan, kun ratkaisu näyttää hyväksyttävältä, tarkistetaan sen luotettavuus todellisuuteen nähden.

## 5 KÄYTTÄJÄLÄHTÖISIÄ KEHITTÄMISOTTEITA HYÖDYNTÄVÄ TUOTTEISTAMISPROSESSI

Tässä luvussa kuvataan kehittämistehtävän toteuttamissuunnitelma ja raportoidaan kehittämisprosessi alusta loppuun.

### 5.1 Tutkimuksen kaksi osaa

Tutkimus jakautui kahteen osaan: *A Palvelumuotoilun avulla kohti käyttäjälähtöisyyttä* ja *B Pehmeä systeemianalyysi tuotteen valmistuksessa*.

*A Palvelumuotoilun avulla kohti käyttäjälähtöisyyttä* -osa kokosi yhteen kansalaisopiston asiakkaiden ja henkilöstön käsityksiä toiminnan käyttäjälähtöisestä kehittämisestä.

*B Pehmeä systeemianalyysi tuotteen valmistuksessa* -osa analysoi ja hyödynsi A-osassa saatuja tuloksia kansalaisopiston kehittämiseen pyrkivän työkalupakin tuotteistamisessa ja näkökulmien löytämisessä rehtorille viestinnän suunnittelua varten.

Työskentely käynnistyi samankaltaisesta lähtökohdasta, jossa tuotemuotoilijana aloitan uuden tuotteen suunnittelun. Tarvittavan tiedon kokoamisen jälkeen otan käyttööni vuosien mittaan kasvaneen muotoilijanammattitaidon myötä omaksutut suunnittelutyökalut. Työskentelyyn on kehittynyt oma tapa, ns. ”käsiala” tulkita, kuvata ja ilmaista asioita moninaisilla, erilaisiin tilanteisiin soveltuvilla menetelmillä ja työvälineillä. Niitä käyttämällä muotoilen esineen tai palvelun alkuideasta valmiiksi tuotteeksi. Tässä tutkimustehtävässä prosessi käynnistyi käyttäjätiedon ja tarpeiden yhteen kokoamisella palvelumuotoilun menetelmiä soveltamalla, jonka jälkeen siirryin työkalupakin tuotanto- ja analyysivaiheeseen pehmeää systeemianalyysimenetelmää soveltamalla.

## 5.2 Tutkimuksen toteutus

### A Palvelumuotoilun avulla kohti käyttäjälähtöisyyttä

A-osa tutki kansalaisopiston asiakkaiden ja henkilöstön käsityksiä toiminnan käyttäjälähtöisestä kehittämisestä.

Laadin rehtorin kanssa käydyn ensimmäisen keskustelun pohjalta kolme asiakokonaisuutta, joita käyttämällä rajasin tutkimustehtävän kolmiaskeleiseksi kehittämisprosessiksi, jossa askelten 1-3 tarkoituksina on täydentää toisiaan.

<b>1 Askel: Asiakkaiden ja henkilöstön tarpeet ja toiveet näkyville</b>	<b>2. Askel: Kehittämisen kohteita kurssisuunnittelussa</b>	<b>3. Askel: Aineksia viestinnän ja brändin suunnitteluun</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kehittäminen lähtee asiakkaiden ja henkilöstön kuuntelusta</li> <li>• Tarvitaan tietoa millaista toimintaa kansalaisopistolta halutaan?               <ul style="list-style-type: none"> <li>• mitä?</li> <li>• missä?</li> <li>• miten?</li> <li>• milloin?</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toimintaa selkeyttävä kuvaus, johon saadaan ensimmäisen tehtävänosan avulla näkyville käyttäjälähtöisyys</li> <li>• Selvitetään henkilöstön näkökulmasta kehittämisen suuntia ja tarpeita</li> <li>• Kurssitoiminnan peruskysymyksiä, jotka pitää ratkaista:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• kuka/ketkä suunnittelee?</li> <li>• mitä suunnittelee?</li> <li>• miten suunnittelee?</li> </ul> </li> <li>• Molempien opistojen yhteinen työkalupakki, jota aktiivisesti käytetään ja kehitetään</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Askelten 1-2 tuottamat askelmerkit antavat aineksia ja signaaleja rehtorille viestinnän kokonaisvaltaista kehittämistä varten</li> <li>• Kestävän kehityksen rooli nostetaan näkyville, kansalaisopisto-toimintaa läpileikkaavaksi</li> </ul>

### KUVIO 3. Kehittämisaskeleet

Ensimmäinen (1) askel toi näkyville asiakkaiden ja henkilöstön tarpeet ja toiveet. Toinen (2) askel käsitteli kehittämisen kohteita kurssisuunnittelussa ja sen avulla tuotettiin toiminnan kehittämistä selkeyttävä prosessikuvaus: työkalupakki toiminnan kehittämiseen.

Kolmas (3) askel tuotti aineksia viestintä- ja brändisuunnittelua varten rehtorin käyttöön, eli 1-2 askelten tuottamat tulokset toimivat osana viestintästrategioiden kehittämistä.

Seuraavaksi tutustuin lähdeaineiston avulla palvelumuotoilumenetelmien käyttöön ja soveltamiseen. Tutustumisen jälkeen tein menetelmävalinnat ja suunnittelin työpajojen toteuttamisjärjestyksen ja toteuttamistavat. Tämän jälkeen esittelin toteutussuunnitelman kansalaisopiston rehtorille ja teimme yhdessä työpajojen toteuttamista varten alustavan aikataulun. Sovimme lisäksi, että rehtori vastaa henkilöstön valinnasta ja koollekutsumisesta ja työpajatyöskentelyyn. Ainoa poikkeus oli järjestöjen tapaaminen, jonka koollekutsujana toimi sivistysjohtaja. Tiedonvälityksestä mm. itsedokumentoinnin ja arviointikyselyn kohderyhmälle toimittamisesta sovimme, että rehtori välittää henkilöstölle tekemäni aineistot sähköpostitse.

Palvelumuotoilussa käytetään tuottavia, arvioivia, ennustavia ja innovatiivisia tutkimusmenetelmiä. Prosessi sisältää epäsuorasti ajatuksen jostain uudesta. Samassa kehitysprosessissa voidaan käyttää useita erilaisia metodeja uuden tarjoaman konkretisoimiseen. (Miettinen 2009, 62-63.)



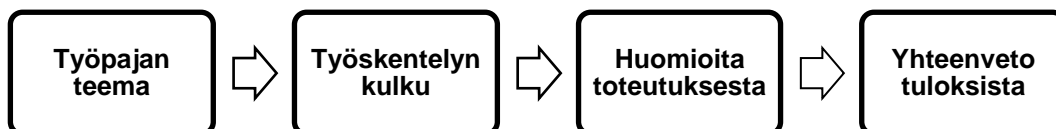
## Työpajojen toteutus ja tulokset

Taulukko 3. Työpajojen toteutusten runko

Työpaja	Toteutus-ympäristö	Menetelmä	Osallistujat
<b>Osa 1: Mallinnustyöpaja</b>	Järjestöjen tapaamisen yhteydessä	Palvelupolku	Kansalaisopiston asiakkaat ja järjestötoimijat
<b>Osa 2: Määrittely-, ideointi- ja kohdennustyöpaja</b>	Kuhmon ja Sotkamon kansalaisopistot erikseen	Itsedokumentointi	Kuhmon ja Sotkamon kansalaisopistojen henkilöstö
<b>Osa 3: Mahdollisuuksien rajaaminen</b>	Sotkamon kansalaisopisto	Questorming-tekniikka, jossa hyödynnettiin itsearviointin tuottamia tuloksia	Sotkamon kansalaisopiston henkilöstö
<b>Osa 4: Henkilöstön laatima palvelupolku</b>	Kuhmon ja Sotkamon kansalaisopistot erikseen	Palvelupolku	Kuhmon ja Sotkamon kansalaisopistojen henkilöstö
<b>Osa 5: Palvelu- ja seurantasuunnitelma</b>	Sotkamon kansalaisopisto	Service blueprint ja seurantasuunnitelman keskustelu	Sotkamon kansalaisopiston henkilöstö

## Työpajatyöskentelyn kulku

Esittelen seuraavaksi työpajatyöskentelyn kulkua, huomioita toteutuksesta ja yhteenvetoja tuloksista. Käytän alla olevaa kuviota selkeyttämään työskentelyn kulkua otsikoinnissa ja eri työvaiheiden esittelyissä. Otsikkokuvioissa ovat aktiivisina (musta fontti) kohdat, joita kulloinkin käsitellään. Kuvion muut vaiheet ovat näkyvillä, mutta harmaina.



KUVIO 4. Työpajatyöskentelyn kulun ja tulosten esittely

## **Osa 1: Mallinnustyöpaja**

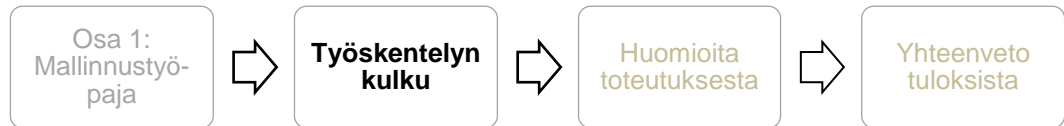
Mallinnustyöpajassa pyrittiin saamaan asiakkaiden mielipiteet ja kokemukset toiveineen, tarpeineen ja odotuksineen keskiöön palvelupolkumenetelmää käyttämällä.

Palvelupolussa (customer journey map) kuvataan käyttäjän palvelukokemus visuaalisessa muodossa. Se kuvaa jokaisen palvelutapahtuman käyttäjän näkökulmasta. Palvelupolussa palvelu jaetaan kosketuspisteiksi (touch point). Näitä voivat olla esimerkiksi fyysiset tilat tai kohtaamiset ihmisten välillä. Kosketuspisteet kuvaavat miten organisaatio on vuorovaikutuksessa käyttäjän kanssa. (Tuulaniemi 2011, 78-81.)

Palvelutuokiot (service moment), palvelupolku (customer journey) ja palvelunkontaktipisteet (touchpoints) ovat tapoja lisätä asiakasymmärrystä ja keinoja nähdä palvelut asiakkaan silmin. Palvelupolku on asiakassidonnainen prosessi, joka muodostuu peräkkäisistä palvelutuokioista. Palvelutuokio tarkoittaa tilannetta, jossa palvelua tuotetaan ja käytetään asiakkaan ja palveluntarjoajan välisessä vuorovaikutuksessa. Jokaisessa palvelutuokiossa on useita kontaktipisteitä, joiden kautta asiakas kokee ja näkee palvelun. Kontaktipisteet voidaan ryhmitellä seuraavasti: kanavat, esineet, toimintamallit ja ihmiset. (Koivisto 2011, 49–51.)

Kontaktipisteiden avulla voidaan palvelutuokioita suunnitella ja kehittää asiakkaiden tarpeita ja odotuksia vastaaviksi organisaation tavoitteiden ja strategioiden rajoissa. On selvitettävä asiakkaan kannalta oleellimmat ja tärkeimmät kontaktipisteet ja pyrittävä muodostamaan niistä yhtenäinen, johdonmukainen ja selkeä palvelukokemus. (Koivisto 2011, 53.)

Kanavat ovat joko fyysisiä tai digitaalisia paikkoja, ympäristöjä tai tiloja, joissa asiakkaalle näkyvä palvelu tapahtuu. Usein palvelut ovat monikanavaisia eli yksittäisessä kontaktipisteessä vaikuttavat kuitenkin monet kanavat samanaikaisesti. (Koivisto 2011, 51–52.)



Mallinnustyöpajassa laadittiin palvelupolku asiakkaiden ja mahdollisten asiakkaiden kesken.

Työpaja toteutettiin Sotkamossa järjestöjen tapaamisessa, jonka oli koollekutsunut Sotkamon sivistysjohtaja. Järjestötapaaminen oli tilaisuus, jossa erilaisiin kansalaisjärjestöihin kuuluvia ihmisiä oli kutsuttu keskustelemaan järjestöjen ja kunnan välisistä yhteistyötavoista. Tilaisuuden pitopaikka oli kunnanvirastotalossa sijaitseva valtuustosalin.

<b>Osallistujat</b>	18 järjestöissä toimivaa henkilöä
<b>Työpajan kesto</b>	30 min, joka sisälsi lyhyen alustuksen ja päätöksen
<b>Tarvikkeet</b>	palvelupolkupohja havaintokuvia kyniä, teippiä ja sinitarraa Post-it lappuja

### **Tehtävän toteutus**

Koska tehtävään käytettävä aika oli lyhyt, asettelin kaikki tehtävään liittyvät välineet valmiiksi valtuustosalin sivustalla sijaitsevalle isolle työskentelypöydälle, jonka ympärillä liikkuminen oli esteetöntä. Pyrin tekemään asettelusta sellaisen, että kaikki tarvikkeet olivat näkyvillä ja ne houkuttelivat ottamaan osaa työskentelyyn.

### **Mallinnustyöpajan ensimmäinen vaihe**

Työpaja oli tilaisuuden ohjelmassa heti sivistysjohtajan tervehdyksen jälkeen. Esittelin lyhyesti työpajani tarkoituksen sekä työskentelytavan ja kutsuin paikallaolijat mukaan työskentelyyn. Paikallaolijoista 18 henkilöä siirtyi työpajani ympärille. Kävin osallistujien kanssa yhteisen keskustelun työpajan kulusta. Yhteisen keskustelun avulla päästiin kiinni asiaan ja

työpajan tehtäviin. Liikkeelle pääsyä helpottaakseni olin laatinut jo ennakoon muutaman kysymyksen, joita käytin alustuksessa:

Millaisille kansalaisopiston kursseille haluan osallistua?

Mistä ja miten löydän tietoa kursseista?

Miten voisin osallistua kurssien sisällön suunnitteluun?

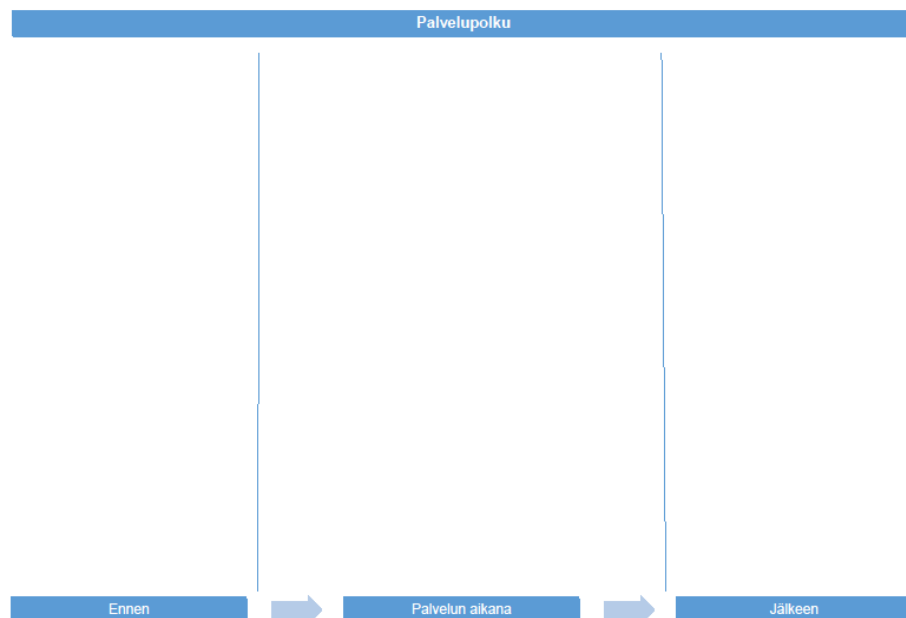
Miten kurssit toteutetaan?

Missä kurssit toteutetaan?

Mitä hyötyä minulle on kansalaisopistosta?

### **Mallinnustyöpajan toinen vaihe**

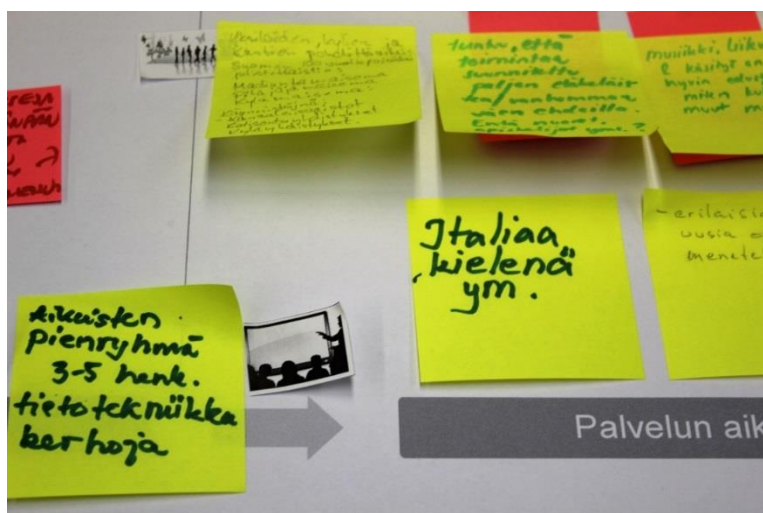
Ryhmä sai käyttöönsä työskentelypohjan, johon oli rajattu valmiiksi alueet: ennen palvelua, palvelun aikana ja palvelun jälkeen. Osallistujat kirjoittivat Post-It-lapuille omia toiveitaan, kokemuksiaan ja odotuksiaan. He käyttivät pöydälle asetettuja havaintokuvia ilmaisuvälineinä. Lopuksi kuvattiin palvelun kannalta kriittisiä kohtia ja mietittiin, miten niitä voisi välttää tai parantaa? Kriittisiä kohtia kirjattiin punaisille Post-it lapuille ja myös ne kiinnitettiin työskentelypohjalle.



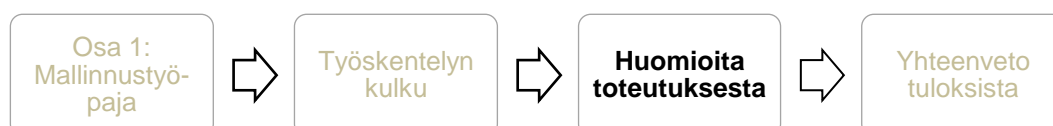
KUVA 1. Palvelupolkupohja (Immonen 19.01.2016.)



KUVA 2. Asiakkaat laatimassa palvelupolkua (Immonen 20.01.2016.)



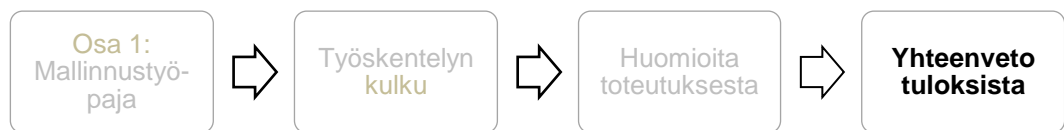
KUVA 3. Pieni näyte palvelupolulta (Immonen 20.01.2016.)



Tehtävän tekoon varattiin aikaa puoli tuntia. Käynnistelyvaiheessa osallistujia täytyi motivoida ja innostaa tehtävän äärelle siirtymiseen. Työpajatyöskentely kuitenkin käynnistyi ja osallistujat alkoivat keskenään jutella kansalaisopistotoimintaan liittyvistä seikoista sekä omista toiveistaan ja odotuksistaan opistoa kohtaan. Keskustelun lomassa he kirjasivat havaintokuvia sekä kirjoittivat yhdessä omia käsityksiä, toiveita ja

ideoita. Kommenteista päätellen osallistujat vaikuttivat tyytyväisiltä siihen, että heidän mielipiteistään ollaan kiinnostuneita. Tosin kommentteina kuului myös vasapainoksi epäilyjä, että mahdetaankohan näitä asioita ottaa oikeasti huomioon.

Aluksi epäilin, että työskentelyaika aloituksineen ja lopetuksineen saattaa jäädä liian lyhyeksi. Huomasin kuitenkin loppua kohti edetessä, että osallistujat ehtivät hyvin kertoa ja dokumentoida mielipiteitään. Kenties olikin niin, että lyhyt työskentelyaika ohjaa keskustelijoita pysymään rajatussa aiheessa?



### Palvelupolkujen yhteenveto

Seuraavalla sivulla olevaan taulukoon on koottu yhteenvedot asiakkaiden laatiman palvelupolun tuloksista.

TAULUKKO 4. Asiakkaiden laatima palvelupolku

Asiakkaiden laatima palvelupolku		
Ennen palvelua	Palvelun aikana	Palvelun jälkeen
<p><b>Henkilöstön kanssa tehtävää ryhmätyöskentelyä halutaan lisätä. Esimerkkinä tästä on kurssisuunnittelun toteuttaminen tiimityöskentelynä yhdessä henkilöstön kanssa.</b></p> <p><b>Asiakkaat kokevat mielenkiintoisiksi kurssit, jotka lisäävät tietoa ja osaamista. Esimerkkeinä kodin viihtyvyyteen ja toimivuuteen liittyviä kursseja, jotka huomioivat 60-90-vuotiaiden mahdollisuuksia omassa kodissa asumiseen.</b></p> <p><b>Remontointikursseja pidetään tervetulleina.</b></p> <p><b>Toivotaan aikuisen pienryhmiä (3-5 henkilöä) tietotekniikkaan (mobiililaitteet ja tietokoneet).</b></p>	<p>Eri toimijoiden välistä yhteistyötä pidetään tärkeänä. Tässä asiassa pidetään yhdistysten toimintamuotojen ja mahdollisuuksien tarvekartoitusta hyvänä aloitustoimenpiteenä.</p> <p>Lähiaikoina tapahtuvana toimenpiteenä esitetään vuoden 2017 juhlaulkaisun työstäminen pienryhmissä ja yhteistyössä Sotkamo-Seuran kanssa. Tästä jatkoajatuksena: yksilöiden, kylien ja kuntien pohdittavaksi: suomen 100-vuotispäiväksi julistettaisiin: maakuntamaisema, pitäjämäisema, kylämaisema, jonka käynnistäjänä kansalaisopistot, kotiseutuyhdistykset ja kyläyhdistykset.</p> <p>Toivotaan sellaisia lyhyitä kertaluonteisia kursseja jotka keskittyvät johonkin tiettyyn aihealueeseen (esim. korujenteko ja ATK) helpottaa osallistumista toivotaan järjestettävän.</p> <p>Halutaan luentoja ajankohtaisista asioista ja kulttuurista esim. perinteistä, kirjallisuudesta jne.</p> <p>Opetusmenetelmiä toivotaan uudistettavan. Kieltä ja kulttuuria yhdistettäviä kursseja kaivataan. Tästä esimerkkinä on Italian kieli ja kulttuuri.</p>	<p>Ryhmien säännöt halutaan joustavammiksi.</p> <p>Verkossa tapahtuvaa toimintaa halutaan parantaa, samoin palautteenanto- ja käsittelymenetelmiä.</p>
Kehittämistoiveita		

Yhteistyötä eri toimijoiden kanssa sekä tarvekartoitusta pitää tehosta ja kurssiteemoja suunnitella yhdessä kohderyhmien kanssa. Tällä hetkellä koetaan, että toimintaa on suunniteltu paljon eläkeläisten ja vanhemman väen ehdoilla ja esimerkiksi nuoret ja opiskelijat on unohdettu.

Musiikki, liikunta ja käsityö ovat hyvin edustettuna – entä luovan kulttuurin muut muodot?

Ikäihmisten yliopistoluentojen suunnittelu ja markkinointi täytyy saada tehokkaammaksi. Lisäksi toivotaan ajankohtaisia lyhytkursseja: Eurooppa tänään, Sote – mikä muuttuu vai muuttuuko mikään jne.

## **Osa 2: Määrittely-, ideointi- ja kohdennustyöpaja**

Palvelunmäärittelyllä pyrittiin kuvaamaan, missä nyt ollaan ja mitä tehdään?

Palvelumuotoilun prosessi alkaa usein asiakasymmärryksestä, mikä tarkoittaa asiakkaan tiedostamattomien ja tietoisien tarpeiden selvittämistä ja niiden hyödyntämistä (Hämäläinen ym. 2011, 61).

Käyttäjätiedon hankkimiseen voidaan käyttää perinteisiä, mukailtuja tai innovatiivisia menetelmiä. Perinteisiä menetelmiä edustavat määrällistä ja mitattavaa aineistoa tuottavat kohderyhmätutkimukset ja kyselyt. Mukailuissa menetelmissä käytetään etnografista tutkimusotetta, jolloin pyritään selvittämään ihmisen esineelle tai palvelulle antama merkitys tai laatu. Innovatiivisilla menetelmillä tutkitaan käyttäjän henkilökohtaista kokemusta. Innovatiiviset menetelmät perustuvat käyttäjien osallistumiseen itsedokumentoinnin välineiden avulla. Muotoiluetnografia on osallistavaa havainnointia, jonka avulla pyritään saamaan tietoa, millaisia tuotteita ja palveluja ihmiset haluavat. Samalla tutkija voi reflektoida omia kokemuksia, suhteuttaen niitä käyttäjiltä saatuun tietoon. (Hämäläinen ym. 2011, 64–67.)

Tässä tehtävässä itsedokumentointi oli väljä sovellus luotaimesta, joka Tuulaniemen (2011, 151-152) mukaan on eräänlainen päiväkirjamenetelmä, jossa tutkimuksen kohteena oleva ihminen täyttää annettujen tehtävien mukaan hänelle annettuja materiaaleja eli päiväkirjoja. Luotaimessa tutkija valmistaa ja lähettää tutkittavalle tutkimuspaketin, joka sisältää erilaisia tehtäviä. Tutkimusjakson jälkeen asiakas lähettää luotaimen takaisin tutkijalle, joka analysoi ja tulkitsee vastaukset.

Itsedokumentointi oli ennakkotehtävä, joka lähetettiin sähköpostitse. Sen tarkoituksena oli kuvata omaa työtä kansalaisopistossa, valmiiksi laadittujen kysymysten avulla. Lisäksi tehtävän tuottamia vastauksia hyödynnettiin yhteisessä questorming -tekniikalla toteutetussa mahdollisuuksien rajaamistehtävässä.

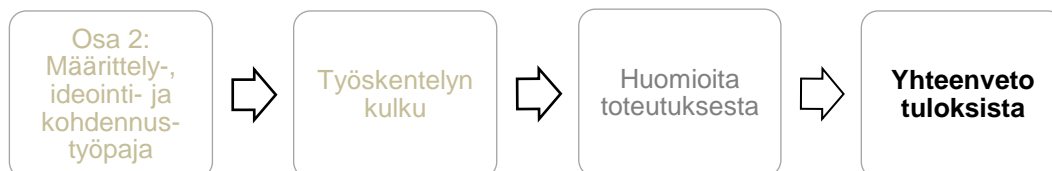




Kansalaisopiston rehtori välitti tehtävän opetushenkilöstölle ja tehtävän palautti määräaikaan mennessä 4 opettajaa Kuhmosta ja 7 opettajaa Sotkamosta.



Tehtävän palauttaneet olivat keskittyneet hyvin vastaamaan annettuihin kysymyksiin. Vastauksia lukiessaan sai muodostettua kokonaiskäsityksen vastaajien työskentelystä kansalaisopistossa. Kyselyn vastaukset tuottivat myös käsityksiä siitä, mihin suuntaan opistoa halutaan kehittää ja mitkä ovat toiminnan haasteita.



### Itsedokumentoinnin yhteenveto

Tehtävä toi näkyville, mitä nyt tehdään ja miten toimitaan? Seuraaville sivuille jakautuviin taulukoihin on koottu yhteen itsedokumentoinnin tulokset.

## TAULUKKO 5. Itsedokumentoinnin yhteenveto

Itsedokumentointitehtävä A	
Kysymys	Yhteenveto vastauksista
<b>Kerro, millaisia odotuksia ja päämääriä meneillään olevaa kurssia kohtaan oletat asiakasryhmälläsi olevan (esim. halu oppia uutta, pitää taitoa yllä, täydentää aikaisempaa osaamista, olla osallisena sosiaalisessa toiminnassa, tavata tuttavias jne.)</b>	Asiakkaat haluavat oppia uutta, pitää taitoa yllä, täydentää aikaisempaa osaamista, olla osallisena sosiaalisessa toiminnassa ja tavata tuttavians. Asiakkaat myös kokevat, että yhdessä on kivaa olla osallisena ja saa samalla intoa tekemiseen. Monessa vastauksessa kuvattiin, kuinka asiakkaat osoittavat mielenkiintoa kurssitarjontaa kohtaan. Esimerkkinä kuvataide, jossa opettaja määritteli odotuksia ja päämääriä: <i>Aika moni kurssilainen sanoo, että kun kotona ei tule yksin maalattua. He haluavat aktiivisen maalausryhmän, jonka kanssa pitää näyttelyitä, jutella aiheista, tekniikoista, saada uusia samoista asioista kiinnostuneita kavereita.</i> Osa vastaajista peilasi vastauksiaan omien kurssiensa näkökulmasta katsoen: <i>Jokunen on tullut ikonipiiristä ja etsivät kurssiltani vapaampaa ilmaisua. Haluavat hallita keskeisiä asioita englannin kielestä ja oppia myöskin käyttämään kieltä käytännön tilanteissa. Sosiaalisuus, itsensä haastaminen, yhteisötoiminta ja ryhmässä toimiminen. Musiikin parantava voima. Halu parantaa kuntoa ja saada vinkkejä omaan tekemiseensä ja tietysti sosiaalinen toiminta.</i>
Itsedokumentointitehtävä B	
Kysymys	Yhteenveto vastauksista
<b>Miten keräät/saat palautetta asiakkailtasi?</b>	Jatkuvaa palautetta kerätään keskustellen ja mm. kysellen töiden tuloksista ja opiskelijan tyytyväisyydestä työskentelyyn. Palautetta kerätään lisäksi sopivasta opiskelutahdista ja -menetelmistä ja -materiaaleista. Eräs opettaja ilmaisi palautteenkeruun yhteydessä tiedustelewansa myös kiinnostusta uusien taitojen oppimisesta: <i>Joskus myös joku uusi asia/tekniikka innostaa itseäni, ja kysyn, onko aiheelle innokkaita oppilaita?</i> Jonkin verran käytetään kirjallista kyselylomaketta. Yksi vastaajista kertoi, ettei hän kerää lainkaan palautetta.
Itsedokumentointitehtävä C	
Kysymys	Yhteenveto vastauksista
<b>Suunnittelet tulevan syksyn kursseja. Kerro, miten selvität nykyisiltä asiakkailtasi, millaisia kursseja he toivovat tulevalle syksylle?</b>	Opettajat tiedustelevat usein asiakkailtaan, millaisia kursseja he haluavat ja pyytävät heitä myös itse ottamaan yhteyttä kansalaisopistoon ideoistaan. Asiakkailta kysytään toiveita, tarpeita sekä tyytyväisyyttä ja tyytymättömyyttä parhaillaan menossa olevaan kurssiin. Jonkin verran lisäksi markkinoidaan uusia kurssivaihtoehtoja.

---

**Itsedokumentointitehtävä D**


---

Kysymys	Yhteenveto vastauksista
<b>Olet saanut toteutettavaksesi uuden kurssin. Asiakkaita on ilmoittautunut hieman yli puolet tarvittavasta osallistujamäärästä. Miten toimit, että saat ryhmäsi täyteen?</b>	Otetaan yhteyttä puhelimitse tai sosiaalisen median välityksellä entisiin opiskelijoihin ja tuttaviiin vapaita kurssipaikkoja markkinoidessa. Lisäksi kollegoilta tiedustellaan, löytyisikö heidän verkostoistaan kurssihalukkuutta. Muutamassa vastauksessa kerrottiin, että asiasta ilmoitetaan kansalaisopistoon ja pyydetään heitä tiedottamaan, että kurssilla olisi tilaa. Kaikki vastaajat eivät koe tarpeelliseksi markkinoida vapaita kurssipaikkoja. Eräs vastaaja ilmaisee asian näin: <i>En mitenkään (kannettu vesi ei kaivossa pysy). Toisaalta, jos ihmiset eivät ehkä ole hoksanneet kurssia, ilmoittaisin toimistolle mahdollisen lisämainonnan toivossa.</i>

---

**Itsedokumentointitehtävä E**


---

Kysymys	Yhteenveto vastauksista
<b>Olet aloittamassa kurssia ja ilmoittautuneiden lisäksi luokan/työtilan ovella seisoo kymmenen ylimääräistä asiakasta, jotka myös haluavat päästä samalle kurssille. Miten toimit?</b>	Kaikki kurssille haluavat toivotetaan tervetulleeksi kurssille. Käytännössä mukaantulo tapahtuu vastausten perusteella siten, että ylimääräiset kurssille tulijat otetaan mukaan saman tien, mikäli kurssitiloihin mahtuu. Ensimmäisen osallistumiskerran jälkeen neuvotellaan rehtorin kanssa, voisiko kurssiteemasta järjestää toista rinnakkaista kurssia?

---

**Itsedokumentointitehtävä F**


---

Kysymys	Yhteenveto vastauksista
<b>Kuvittele tilanne, jossa asiakas tai asiakasryhmä ehdottaa sinulle sellaista uutta kurssi-idea, jota et ole aikaisemmin toteuttanut. Kurssi-idea kuitenkin vaikuttaa sinusta kiinnostavalta, mutta on sisällöltään sellainen, että sen toteuttaminen vaatii kahden tai useamman opettajan yhteistyötä. Miten toimit?</b>	Yhteisopettajuus herättää runsaasti kiinnostusta ja sitä ollaan halukkaita kokeilemaan käytännössä. Vastauksissa mainittiin: <i>Yhteistyössä on voimaa! Lähden mukaan innolla. Pyydän toista opettajaa yhteistyöhön.</i> Halutaan myös selvittää ja tutkia tilannetta sekä miettiä valmiiksi ne tahot ja opettajat, joiden kanssa oletetaan kemioiden käyvän yhteen.

---

---

**Itsedokumentointitehtävä G**


---

Kysymys	Yhteenveto vastauksista
<b>Asiakkaille ilmoitetussa luokassa/kurssitilassa on tapahtunut äkillinen putkivuoto ja tila on käyttökelvoton. Kurssi alkaa kahden tunnin kuluttua. Kurssitila on vaihdettu eri rakennukseen. Miten tiedotat asiakkaillesi muutoksesta?</b>	Todetaan, että opettajalla pitäisi olla kaikkien ilmoittautuneiden puhelinnumerot ja opettaja ottaa yhteyttä saman tien kurssilaisiin soittamalla, sähköpostilla tai sosiaalisen median avulla. Eräs vastaaja kertoo laittavansa luokan oveen lapun tapahtuneesta ja ohjeet uuteen luokkatilaan sekä ilmoittavansa viestillä tai soittamalla tapahtuneesta opiskelijoille. Yhtenä vaihtoehtona kuvataan, että opettaja menee käyttökiellossa olevaan toimitilaan, odottaa kurssille tulevat ja siirtyy heidän kanssaan väliaikaiseen kurssitilaan.

---

**Itsedokumentointitehtävä H**


---

Kysymys	Yhteenveto vastauksista
<b>Olette päättäneet kansalaisopistossa tehostaa tiedotusta kurssitarjonnasta ja hankkia aktiivisesti uusia asiakkaita. (Kysymys jakautui kahteen osaan 1-2.)</b>	
<b>1. Millaisia tiedotuskeinoja haluat käyttää?</b>	Suurin osa vastaajista haluaa käyttää paikallislehteä, internetiä, näyttelyjä, esittelyjä ja työnäytöksiä tiedottamisessa. Lisäksi halutaan laatia julisteita ja viedä niitä kirjastoon ja kauppoihin, nuorten tiloihin, eläkeläisten toimipaikkoihin ja kouluihin sekä lähettää henkilökohtaisia tiedotteita opiskelijaverkostolle. Jonkin verran ehdotetaan kurssiesittelypäivien järjestämistä edellä mainituissa paikoissa.
<b>2. Mitkä ovat mielestäsi uusia ja kiinnostavia asiakaskohderyhmiä, joille haluat tiedottaa?</b>	Vastauksissa mainitaan seuraavat ryhmät: työssäkäyvät henkilöt (työpaikkojen työhyvinvointi-illat, jos työnantaja kustantaisi osan), lapset ja nuoret, eläkeläiset, koululaiset, nuoret, erityisryhmät (kehitysvammaiset, muistisairaat ja mielenterveyspotilaat), maahanmuuttajat, matkailijat ja maahanmuuttajat. Eräs vastaaja totesi: <i>Nimi kansalaisopisto kuulostaa "mummo-opistolta". Kansalaisopiston täytyisi nuorentaa jollakin tavalla brändiään</i> .

	Itsedokumentointitehtävä I
Kysymys	Yhteenveto vastauksista
<b>Kerro lyhyesti, millaisia ajatuksia ja toiveita sinulla on kansalaisopistotoiminnan kehittämiseksi ja uusien asiakkaiden hankkimiseksi?</b>	Ryhmäkokoihin ja kurssimaksuihin toivotaan muutoksia seuraavasti: Ryhmäkokominimi voisi olla viisi henkilöä kaikissa kursseissa. Lapsille ja nuorille toivotaan järjestettävän omia kursseja. Markkinointia ja tiedottamista esitetään lisättäväksi. Mediatiedottamisen ja markkinoinnin lisäksi toivotaan henkilökohtaisia kontakteja kohderyhmiin. Kansalaisopiston toivotaan ottamaa teemoikseen monikulttuurisuuden ja syrjäytymisen. Ehdotetaan matalan kynnyksen opetuspiirejä, joita voisi olla työttömille, ulkomaalaisille, sekä lisäksi syrjäytymisuhan alla oleville nuorille. Yksilöopetuksen mahdollisuuksia halutaan suunniteltaviksi, esimerkkinä tästä ovat kielet. Kurssitarjottimen uudistamistarpeita on myös havaittu. Vastausten perusteella kurssitarjonta täytyy mennä yleisien uusien trendien mukaan ja asiakkaiden toivekursseja pitää järjestää. Esimerkkeinä uudistamisesta: teknologia koulutuksia esim. koodaus, pelit jne. Nimekkäitä vierailijoita toivotaan opetukseen. Lisäksi esitetään, että toivottavasti Sotkamon kunta on mukana kaikukortti kokeilussa, joka nyt tulee Kainuuseen. <a href="http://www.kulttuuriakaikille.fi/kaikukortti">http://www.kulttuuriakaikille.fi/kaikukortti</a>

### Osa 3: Mahdollisuuksien rajaaminen

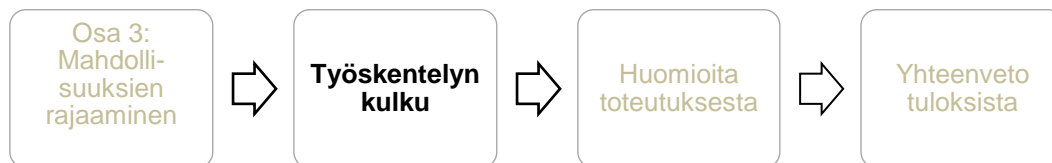
Tarvittavan tiedon näkyville saamiseksi toteutettiin henkilöstön kanssa mahdollisuuksien rajaamistehtävä, jossa hyödynnettiin aikaisemin toteutetun itsedokumentoinnin tuottamia tuloksia.

Erilaisia yhteisöllisiä ideointimenetelmiä on lukuisia, ja niiden käyttö on levinnyt laajasti yritysten ja muiden organisaatioiden kehittämistyöhön. Tunnetuin menetelmä uusien ideoiden synnyttämiseen on aivoriihiyöskentely (brainstorming), josta on olemassa erilaisia vaihtoehtoisia toteutusmalleja. (Ojasalo ym. 2015, 44.)

Itsedokumentointitehtävän tuloksia hyödyntämällä rajattiin mahdollisuuksia ideoiden generointitekniikoihin kuuluvalla questorming-tekniikalla.

Tekniikka on esitelty Kurrosen (2013, 26) opinnäytetyönään tekemässä Sivistystoimen työkalupakissa palvelumuotoiluun. Questorming-tekniikassa ratkaisuideoiden sijaan pyritään generoimaan kysymyksiä. Tarkoituksena on määritellä parhaat mahdolliset kysymykset (ns. metakysymykset) ongelman ratkaisemiseksi. (Kurronen 2013, 26.)

Laadin tehtäväntoteutussuunnitelman soveltaen Kurrosen (2013, 26) kuvaamia ohjeita brainstorming- ja questorming-tekniikoista. Tehtävä toteutettiin ainoastaan Sotkamon kansalaisopistossa.

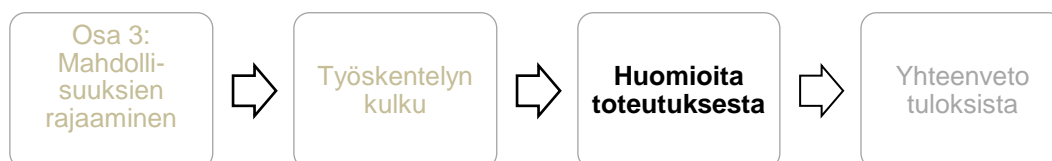


**Osallistujat** 8 henkilöä. Osallistujista 7 oli opettajaa ja 1 oli kanslisti

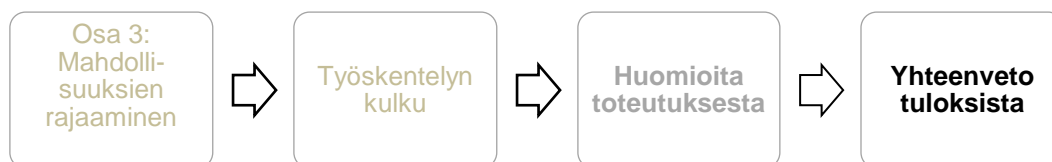
**Työpajan kesto** 45 minuuttia

**Tarvikkeet** kysymyspohjat  
kyniä

Työpajassa kansalaisopiston henkilöstö määritteli itsedokumentointitehtävässä laadittuihin teemoihin liittyen mahdollisuuksia kysymysten muodossa. Aluksi käytiin yhdessä läpi keskustellen itsedokumentointien yhteenveto. Tehtävän tekemistä varten oli laadittu valmis työskentelypaperi, johon itsedokumentointitehtävän osiot B-H oli kirjoitettu valmiiksi. Jokaisen tehtäväosioon oli liitetty kysymys: ”Miten voisimme...?” Annettuun kysymykseen piti pysyä vastaamaan toiminnalla.



Tehtävä tehtiin kahdessa pienryhmässä. Ryhmät keskustelivat vilkkaasti yhdessä ja kirjasivat keskustelun tuloksia työskentelypapereihin. Oma roolini tehtävän ohjaamisessa oli pyytää keskustelevia ryhmiä kiinnittämään huomiota siihen, että keskusteltavat asiat muistetaan dokumentoida paperille. Tässä tehtävässä nauhoittaminen olisi toiminut hyvänä apuna ryhmän tekemän kirjallisen dokumentoinnin lisäksi.

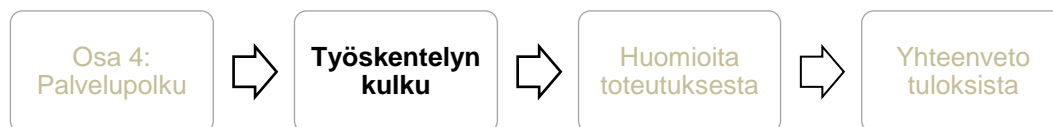


## TAULUKKO 6. Mahdollisuuksien rajaaminen

Henkilöstön laatima mahdollisuuksien rajaaminen	
<p>Kurssisuunnittelu ja asiakkaiden toiveiden huomioiminen: Kansalaisopisto "jalkautuu" eri paikkoihin esittelemään tarjontaa ja ottamaan selvää, minkälaisille kursseille on kysyntää. Tällöin asiakkaat pääsisivät itse suunnittelemaan kurssia ja sisältöjä. Tarvitaan täsmäsuunnittelua yhteisön sisällä.</p> <p>Työpajassa ideoitiin myös uusia kurssimahdollisuuksia: Tekemistä koko perheelle ja yhdessä, ettei jokainen harrasta yksin. Yhteistyö lukion kanssa esim. ATK-kursseja pitämällä. Paikkakunnan olosuhteet (luonto, maastot) otettava vielä paremmin huomioon kurssien suunnittelussa. Kursseja, joissa isompia kokonaisuuksia, jollakin teemalla esim. luontoon liittyvää, joka muodostuu useammasta kurssista. Nuorille "elämäntaitojen" kurssi, josta esim. lukiolaisille kurssisuoritus. Tutustumismatkat motivoimassa opiskelua kielten kursseilla</p> <p>Myös markkinointia sivuttiin: avoimet ovet, esillä yleisötilaisuuksissa (Sotkamo-päivä), neuvola, siellä missä väki liikkuu, mahdollisuus yksilöllisimpiin kursseihin</p>	
Kurssien toteutuksen käytännönhaasteita	
<b>Asiakkaita on ilmoittautunut liian vähän</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• yksilö-, pari- ja pienryhmäopetusta</li> <li>• kurssin peruuttaminen</li> <li>• kurssien yhdistäminen</li> <li>• kavereille ilmoittaminen</li> <li>• Internet</li> </ul>	<b>Asiakkaita on ilmoittautunut liikaa</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• hyvä, hyvä!</li> <li>• lisäkurssi/lisäkursseja</li> <li>• kurssien hajottaminen kahtia, resurssit huomioon ottaen</li> <li>• tila ja opetettava aihe?</li> </ul>
<b>Uuden kurssi-idean toteuttaminen useamman opettajan yhteistyöprojektina</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• vierailleva voisi tuoda uutta kurssille</li> <li>• monilla kursseilla tarvittaisiin avustaja</li> <li>• esim. laajoissa kurssikokonaisuuksissa tarvitaan yhteisopettajuutta</li> <li>• maahanmuuttajien kursseilla on oltava useita opettajia</li> <li>• hyvä ajatus!</li> </ul>	<b>Yllättävissä muutostilanteissa tapahtuva tiedottaminen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• tekstiviestit Hellevillä ja puhelimella</li> <li>• ilmoittaminen iltavalvojalle</li> <li>• sijaisen hankkiminen</li> </ul>
<b>Uusien opiskelijoiden hankintakampanjat</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• henkilökohtainen houkuttelu</li> <li>• lehti-ilmoittelu</li> <li>• kurssien suunnittelu tietyille ryhmille</li> <li>• keskusteluissa rohkaiseminen kohti tulevaa</li> </ul>	<b>Ajatuksia ja toiveita kehittämiselle?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• joustoa ryhmäkoossa</li> <li>• uusien opiskelijoita</li> <li>• nuoret mukaan</li> <li>• kurssimaksuja ei saa nostaa</li> <li>• kesätoimintaa: kalastus ja puutarha</li> <li>• Yhteistyötahoja mukaan: srk, yritykset, 4H, eläkejärjestöt jne.</li> </ul>

## Osa 4: Henkilöstön laatima palvelupolku

Tehtävä toteutettiin Sotkamon ja Kuhmon henkilöstön kanssa erikseen osassa 1: Mallinnuspolku, aiemmin kuvatun työskentelykulun mukaisesti.



### Osallistujat

Kuhmossa: 9 henkilöä ja Sotkamossa: 8 henkilöä.

Osallistujat olivat pääasiassa opettajia.

Sotkamossa työskentelyyn osallistui lisäksi kanslisti

### Työpajojen kesto

1 tunti, joka sisälsi alustuksen ja katsauksen itsedokumentointitehtävän tuloksiin

### Tarvikkeet

palvelupolkupohja  
havaintokuvia  
kyniä, teippiä ja sinitarraa  
Post-it lappuja

### Ensimmäinen vaihe

Ryhmä sai käyttöönsä työskentelypohjan, johon oli rajattu valmiiksi alueet: ennen palvelua, palvelun aikana ja palvelun jälkeen.

### Toinen vaihe

Jokaisen kosketuspisteen rinnalle listattiin käyttäjän kannalta merkittävimmät kokemukset esimerkiksi seuraavasti: Mitä käyttäjä tuntee? Onko kokemus positiivinen, negatiivinen vai neutraali? Mikä tekisi kokemuksesta mahtavan? Kokemusten listaamista varten oli laadittu valmiit työskentelypohjat.

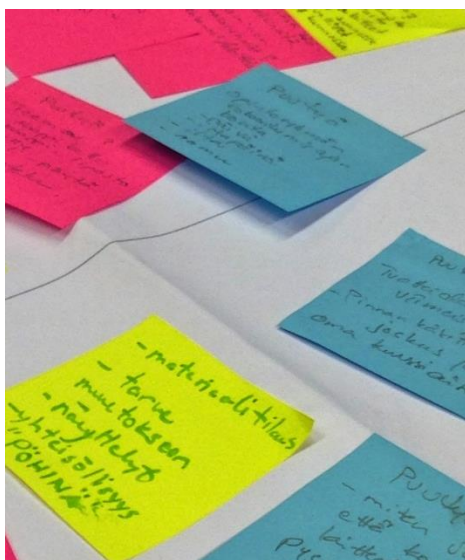
### Kolmas vaihe

Kosketuspisteistä tunnistettiin palvelun kannalta erityisen kriittiset kohdat. Lopuksi kuvattiin palvelun kannalta kriittisiä kohtia ja mietittiin, miten niitä voisi välttää tai parantaa? Kriittisiä kohtia kirjattiin erivärisille Post-it lapuille ja ne kiinnitettiin työskentelypohjalle.

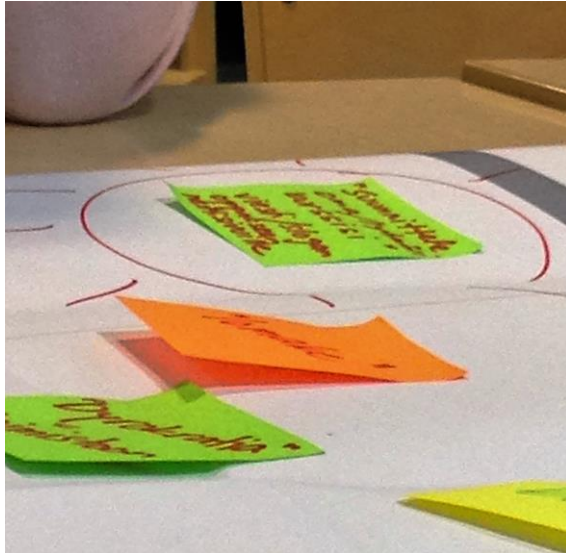




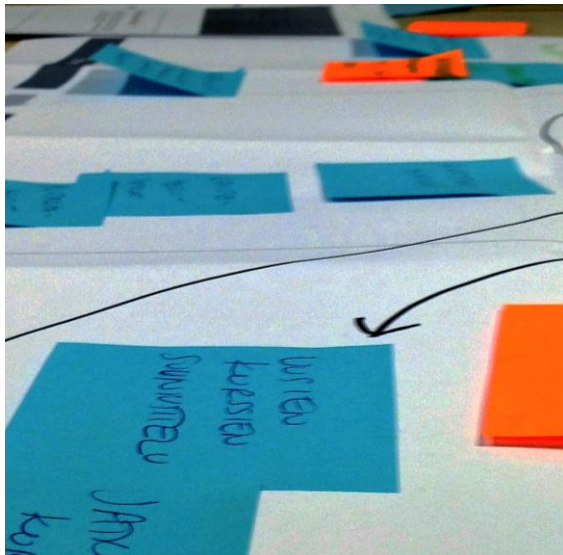
KUVA 4. Henkilöstö laatimassa palvelupolkua (Immonen 23.02.2016.)



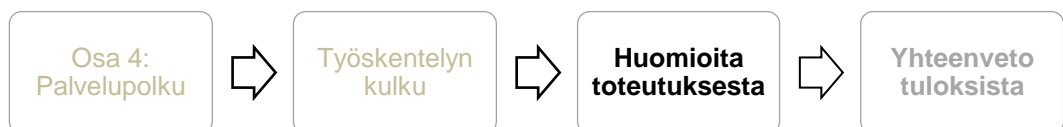
KUVA 5. Palvelupolulle mahtuu paljon asiaa (Immonen 23.02.2016.)



KUVA 6. Auringoksi ympyröity oivallus (Immonen 26.02.2016.)

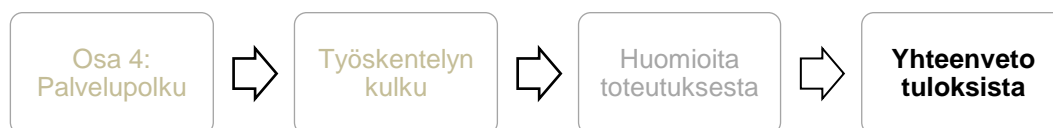


KUVA 7. Polut risteilevät ja reitittyvät (Immonen 26.02.2016.)



Tehtävä eteni suunnitelman mukaan ja keskustelu oli vilkasta tehtävän alusta loppuun asti. Henkilöstön keskusteluaktiivisuudesta päätellen arvioin, että tehtävä koettiin mielekkääksi ja tarpeelliseksi oman työn vuorovaikutteisen kehittämisen kannalta. Ennakolta suunniteltu, tunnin

mittainen työskentelyaika aloituskeskusteluineen vaikutti olevan riittävän pitkä tehtävän toteuttamiselle alusta loppuun.



TAULUKKO 7. Henkilöstön laatima palvelupolku

Henkilöstön laatima palvelupolku		
Ennen palvelua	Palvelun aikana	Palvelun jälkeen
<p>Asiakkaiden täytyy saada tieto, että voi itse/omassa yhteisössä suunnitella kurssin. Tarvitaan viesti/slogan oppaaseen ja nettisivuille ”suunnittele oma ryhmäsi/kurssisi”.</p> <p>Annetaan mahdollisuus asiakkaan omalle kurssisuunnittelulle. Tällä tavalla toimien saadaan kurssitarpeet ja -toiveet näkyville.</p> <p>Järjestetään mahdollisuuksia kursseille tutustumisiin ennen virallista ilmoittautumista.</p> <p>Kurssisisällöt pitää saada paremmin näkyville.</p> <p>Kurssiajankohdat täytyy pystyä ajoittamaan oikein.</p> <p>Järjestetään kesäkurssseja, joissa kohderyhminä: lomalaiset, ulkopaikkakuntalaiset ja kuntalaiset.</p> <p>Lisätään perehdytyskurssseja ja alkeispiirejä, joissa osallistujamäärät voivat olla pienempiä.</p> <p>Tarvitaan enemmän matalan kynnyksen kurssseja ja toimintaa erityisryhmille.</p> <p>Järjestetään tutustumispäiviä, joissa näkyville kansalaisopiston tarjonta: kokeiluja ja avoimet ovet.</p>	<p>Tarvitaan asiakkaiden kanssa tehtävää yhteissuunnittelua.</p> <p>Palautteen saantia asiakkailta palvelun aikana täytyy yhdenmukaistaa.</p> <p>Miten varmistetaan, että koneet, laitteet ja välineet pysyvät kunnossa?</p> <p>Keinoja, joiden avulla asiakkailta kysytään, mitä kurssseja he haluavat?</p> <p>Näyttelyjen suunnittelua ja yhteisöllistä ”pöhinää”.</p>	<p>Uusien kurssien ja jatkokurssien suunnittelua erilaisten opinto- ja esiintymismatkojen yhteydessä.</p> <p>Kevätnäyttelyt: esiintymiset, taide- ja käsityönäyttelyt.</p> <p>Palautteen keruu ja ”palkinto”.</p> <p>Kuhmon kansalaisopistoon oma koordinaattori.</p> <p>Ilmoittautuminen täytyy tehdä helpoksi.</p> <p>Yhteinen keskustelu: mitä tulevaisu?</p> <p>Palautteen keruujärjestelmä.</p> <p>Opettajien jatkosuunnitelmat, eli ovatko he käytettävissä?</p>

Kehittämistoiveita ennen palvelua	Kehittämistoiveita palvelun aikana
Voiko kansalaisopisto tarjota ammattilaisille toimintaa: ohjaajille jne. työaikana vai omalla ajalla?	On olemassa tarvetta muutokseen.
Miksi nuorille ei ole tarjolla toimintaa "mummo-opisto"?	Harrastustoimintatarjontaa on paikkakunnalla paljon ja kilpailutilanne on kova, miten kilpailuun vastataan?
Osaamisen tasoryhmiä: kokeneet/aloittelijat.	Opinto- ja esiintymismatkoja: kulttuuri-, käsityö- ja puutarhamessumatkat jne.
Yhdistysten kokouksiin vietävä edelleen infoa toiminnasta.	Uusia verkostoja voi etsiä myös kurssien aikana. Kurssivierailuja keskenään (kielet-puutyö jne.).

## Osa 5: Palvelu- ja seurantasuunnitelma

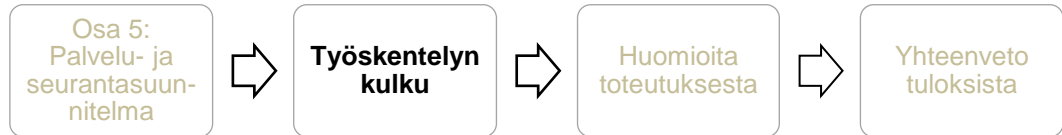
Tarvittavan tiedon näkyville saamiseksi toteutettiin henkilöstön kanssa kaksi erillistä työpajaa, jotka olivat: palvelusuunnitelman laatiminen ja tulosten seurantasuunnitelmakeskustelu.

Palveluprosessien analysointiin on kehitetty blueprintiksi kutsuttu lähestymistapa. Se on prosessikaavio, joka kuvaa yksityiskohtaisesti palveluprosessin etenemistä ja eri osallistujien, myös asiakkaiden rooleja. (Ojasalo ym. 2015, 178.)

Service blueprint, eli palvelumalli on visuaalinen kuvaus palvelun tuottamisesta, siihen vaadittavista resursseista ja asiakkaiden kytkeytymisestä tuotantomalliin. Kuvauksesta käy ilmi palvelun näyttämö eli asiakkaan kokemat asiat sekä backstage eli palveluntuottajan toiminta näkyvän palvelun aikana. Tehtävässä pääsee helpoimmin liikkeelle, jos työskentelyn aloittaa asiakkaan näkökulmasta. Palvelutapahtumien kuvaukset kiinnitetään käyttäjän toimia kuvaavaan kohtaan työpohjalle. Kuvaukset voivat aluksi olla karkeita. Tärkeintä on hahmottaa kokonaisuus. (Tuulaniemi 2011, 212-215.)

Palvelujärjestelmä muodostuu asiakkaalle näkyvistä vuorovaikutteisista resursseista ja näkymättömistä tukitoiminnoista. Vuorovaikutteisilla resursseilla tarkoitetaan asiakas- ja kontaktiresursseja, operatiivisia järjestelmiä sekä fyysisiä resursseja. Merkittävä osa palvelun tuotantoon

tarvittavista prosesseista ei näy asiakkaalle. Näkymättömät tukitoiminnot voidaan jakaa fyysisen tukeen sekä johtamis- ja järjestelmätukeen. (Koivisto 2011, 46–48.)



**Osallistujat**

4 opiston opettajaa ja kanslisti

**Työpajan kesto**

2 tuntia, joka sisälsi lyhyen alustuksen ja loppukeskustelun

**Tarvikkeet**

palvelusuunnitelmapohja  
kyniä, teippiä ja sinitarraa  
Post-it lappuja

**Palvelupolkuihin tutustuminen**

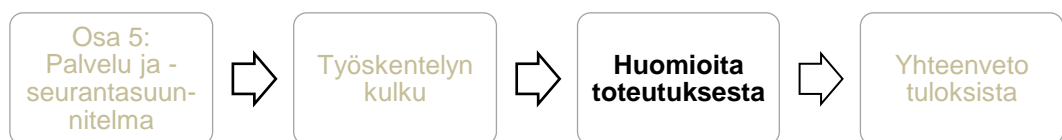
Aluksi tutustuttiin asiakaskohderyhmien ja henkilöstön laatimiin palvelupolkuihin. Tutustumiseen käytettiin aikaa noin 30 min.

**Palvelusuunnitelman laatiminen**

Kiinnitin jo ennakoon palvelusuunnitelmatyöpohjan seinälle ja esittelin työskentelymenetelmän. Esittelin menetelmän työskentelyohjeineen työryhmälle. Menetelmä vaikutti osallistujista jonkin verran hankalalta ja siihen oli vaikea orientoitua.

Palvelusuunnitelma
Fyysiset elementit
Asiakkaan polku palvelussa
Asiakkaalle näkyvä osa palvelusta
Asiakkaalle näkymätön osa palvelusta
Tukiprosessit

KUVA 8. Palvelusuunnitelmapohja (Immonen 19.01.2016.)



### Palvelusuunnitelmatyöskentely

Huomasin palvelusuunnitelmatyöskentelyä esitellessäni, että tämä tehtävänanto ei todennäköisesti tule toteutumaan tekemäni suunnitelman mukaisesti ja on kokeiltava toisenlaista lähestymistapaa. Pitkästä opetusalan työkokemuksestani oli tässä tilanteessa ilmeisesti hyötyä, koska pysyin nopeasti ottamaan käyttöön toisen lähestymistavan asiaan. Päätin, että toteutamme tehtävän yhteisenä keskusteluna, jossa asetun opettajan rooliin ja ohjaan keskustelua seinälle asetettuun työskentelypohjaan valmiiksi kirjoitettujen lauseiden avulla vapaasti soveltaen. Ohjasin keskustelun kulkua ja toimin kirjurina, joka kirjoitti henkilöstön kommentteja seinällä olevalle työpohjalle.

Keskustelu, jota ei pakotettu ennalta suunnittelemaani ja esittelemääni muottiin vaikutti innostavan keskustelijoita. Sekä palvelusuunnitelma- että tulostenseurantasuunnitelmakeskustelut sujuivat hyvää ajatuksenkulkua tuottavassa ilmapiirissä. Kertasimme lopuksi yhdessä työpohjalle kirjatut kommentit ja totesimme, että vaikka osallistujia oli vain muutama ja keskustelu varsin kumpuilevaa, olimme löytäneet runsaasti huomioita, joita jatkossa voidaan hyödyntää.

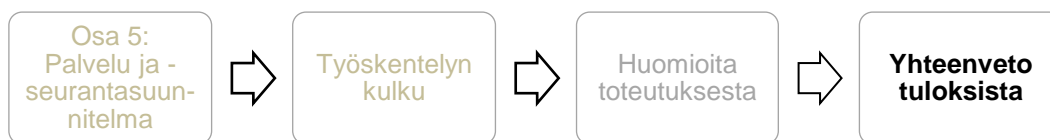
### **Tulosten seurantasuunnitelmakeskustelu**

Tulosten seurannasta Tuulaniemi (2011, 245) toteaa, että palvelu on prosessi, joka ei koskaan tule valmiiksi vaan vaatii jatkuvaa kehittämistä. Palvelumuotoilussa sijoitetun pääoman tuottoa on vaikeaa mitata prosessin moniulotteisuudesta ja immateriaalisesta luonteesta johtuen. Edelleen Tuulaniemen (2011, 245) mukaan mittaaminen on kuitenkin mahdollista, jos palvelun keskeiset suorituskyvyn mittarit ovat hyvin suunnitellut ja niitä on peilattu toiminnan haasteisiin, esimerkiksi potentiaalisten asiakkaiden määrän, uusien asiakkaiden määrän, myyntiin ja niin edelleen. (Tuulaniemi 2011, 245.)

Tulosten seurantasuunnitelmakeskustelu toteutettiin palvelusuunnitelmatyöskentelyn jatkona. Olin jo ennakkoon miettinyt keskustelun rungon valmiiksi ja linkitin keskustelun samaan yhteyteen seurantasuunnitelman tekoon liittyneen keskustelun kanssa.

Kurrosen (2013, 44) mukaan palvelun kehittämisprosessi ei lopu minipilotointiin eikä edes palvelun täysimittaiseen käyttöönottoon, vaan jatkuu tulosten seurannan muodossa. Vielä siinä vaiheessa, kun muutos on jo käytössä, sen vaikutuksia tarkkaillaan ja toimintaa parannellaan tarvittaessa. Tämä jatkuva oppiminen on osa palvelumuotoiluajattelua. (Kurrosen 2013, 44.)

Sovelsin tulosten seurantasuunnitelmaan liittyvien kysymysten laadinnassa Kurrosen (2013, 44) ohjeita oppimissuunnitelman tekoon.



TAULUKKO 8. Henkilöstön laatima palvelusuunnitelma

Henkilöstön laatima palvelusuunnitelma	
<b>Fyysiset elementit</b>	<p><b>Kurssiympäristö:</b> Vaikuttaako kurssintoteutusympäristö osallistujamäärään? Opistolla on käytettävänänsä muutamia ns. keskivertotilasta poikkeavia kurssiympäristöjä: Meijerinranta ja Aatoksen pappila, jotka jo tiloina ovat houkuttelevia ympäristöjä. Tilojen heikko taso vaikuttaa osallistumisinnokkuuteen negatiivisesti.</p> <p><b>Opintomatkat:</b> Kustannuskysymykset, tuki ja rahoitus? KV-yhteistyö: ystävyskunnat ja kansainvälinen aikuiskoulutusyhteistyö (menetelmät, toimintatavat ja -kulttuurit) ja teemoitettu yhteistyö (hankkeistaminen?)</p> <p><b>Lukuvuoden aloitus:</b> Juhlavuoden aloitus, joka tapahtuu yleisötapahtumana. Paikkana esim. Asema 13 (sisätilat ja piha-alue) tai lukion juhlasali.</p> <p><b>Kurssit yrityksille ja yhteisöille:</b> Räättälöityjä kursseja, jotka suunnitellaan erikseen ja toteutetaan joko yrityksen omissa tai opiston tiloissa</p> <p><b>www-sivuston hyödyntäminen opettajien taito- ja saamiskartoituksessa:</b> Voisi rakentaa omaksi osioksi palautteenantotoimintoon, jolloin käyttöönotto olisi yksinkertaista. Osio olisi nimetty: Ilmoittaudu opettajaksi tms. Osio mahdollistaa taito- ja osaamiskartoituspankin laatimisen.</p>
<b>Asiakkaan polku palvelussa</b>	<p><b>Opiskelijoille:</b> Kertauskursseja ja osaamisen laajentamista, siten että kursseista on mahdollista kerryttää opintopisteitä.</p> <p><b>Kaveriporukoille:</b> Asiakasryhmien kanssa räättälöityjä kursseja</p> <p><b>Kunnan henkilöstölle suunnattujen kurssien toteuttaminen:</b> Kunnan henkilöstölle suunnatuille kursseilla on jatkuva kysyntä: mm. lupa- ja korttikoulutukset, joihin tarvitaan pätevät opettajat.</p> <p><b>"Kurssishoppailijat"/kausikortti:</b> Kaikki asiakkaat eivät ole valmiita irrottautumaan pitkille kursseille. Kausikortin hyödyntämisen mahdollisuuksia kurssishoppailussa pitää markkinoida heille.</p>
<b>Asiakkaalle näkyvä osa palvelussa</b>	<p><b>Asiakkaalle tarjotaan mahdollisuuksia yhteiseen kurssisuunnitteluun:</b> Lukuvuoden avajaiset, jotka toteutetaan yleisötapahtumana, ovat hyvä ympäristö toteuttaa yhteistä kurssisuunnittelua. Asiakkaille positiivisia kokemuksia oman kurssitoiveen ja -tarpeen konkretisoimisesta.</p> <p><b>"Eläviä mainoksia" kurssien sisällöistä:</b> Kurssien sisältöjä esitellään käytännössä erilaisissa yleisötilaisuuksissa ja muissa toimintaympäristöissä (siellä missä ihmiset muutenkin jo valmiiksi ovat).</p> <p><b>Opettajien jalkautuminen:</b> Opettajat esittelevät kurssien sisältöjä ja näyttävät käytännössä, mitä kursseilla tehdään ja miten niitä toteutetaan. Esittelypaikkoja: koulut, työpaikat, järjestöt jne.</p>
<b>Asiakkaalle näkyvät osa palvelussa</b>	<p><b>Yhteissuunnittelumahdollisuuksien organisointi:</b> Kunnan sisältä, koulumaailmasta ja asiakkailta tulee jatkuvasti signaaleja ja kurssiehdotuksia, joiden kehittämiseen kannata tarttua asiakaskohderyhmien kanssa.</p> <p><b>Hankeideoiden jatkekehittäminen:</b> Opiston henkilöstöstä nimitään joku ns. hankevastaavaksi, jonka kautta hankkeistaminen ja siihen liittyvä yhteinen suunnittelu kanavoidaan.</p> <p><b>Osaamisresurssikartoituksen aktiivinen hyödyntäminen:</b> Voidaan reagoida nopeasti uusiin kurssitarpeisiin ja toiveisiin.</p>



	<p><b>Henkilöstön tehtäviä:</b> Henkilöstö pitää seurata muutosta, jota ympärillä jatkuvasti tapahtuu. Menetelmien ja opetusmateriaalien kehittäminen. Riskianalyysin tekeminen henkilöstön kesken.</p> <p><b>Miten erityis- ja tukipalvelut saadaan osaksi kurssitoimintaa:</b> Erityispedagogisten taitojen hyödyntäminen. Muiden erityistarpeiden huomioiminen. Oppimisvalmiuksien erilaisuuden huomioiminen. Uusien menetelmien kehittäminen. Joustavuus.</p>
<b>Tuki-prosessit</b>	Tässä yhteydessä tukiprosessien (esim. tilojen toimivuus ja huolto yms.) jätettiin huomioimatta.

## TAULUKKO 9. Henkilöstön tulostenseurantasuunnitelmakeskustelu

Henkilöstön tekemän tulosten seurantasuunnitelmakeskustelun tulokset	
<b>Mietitään, mikä oli lähtötilanne palvelun käyttäjän kannalta ennen palvelun kehittämistä?</b>	<p>Vakiokurssit, joilla on ollut vakio kokoontumisaika ja paikka jo pitkään. Kurseista on tullut ns. tottumiskysymys asiakkaille ja opettajille. Haaste: väki ikääntyy ja vähenee syrjäkylillä.</p> <p>Viime aikoina on ollut ns. kurssitrendejä, jotka saavat suuren suosion. Esimerkkeinä: Jooga ja Lavis (lavatanssikurssi). Trendikurssit elävät jatkuvassa aaltoilikkeessa, eli tarpeet niihin tulevat ja menevät</p>
<b>Arvioidaan, mikä tilanne tulee olemaan palvelun käyttäjän kannalta, mikäli muutokset toimivat?</b>	<p>(Tässä kohdassa keskustelun teemana oli asiakkaiden osallistaminen kurssisuunnitteluun.) Suunnitteluun osallistuminen aktivoi ja sitouttaa. Kun opetus lähtee kohderyhmän toiveista, myös mielenkiinto opiston toimintaa kohtaan kasvaa.</p> <p>Asiakkaan pitää saada tuntee itsensä kuninkaaksi.</p>
<b>Pohditaan tapoja, joilla voi mitata uuden toiminnan menestystä?</b>	Menestyksenmittareina: osallistujamäärät, tyytyväisyys, avoimuus, joka koskee oppimista ja opettamista
<b>Suunnitellaan käytäntöjä, jotka helpottavat tulosten jatkuvaa seurantaa?</b>	<p>Ehdotuksia ovat: Arviointikyselyjen toteuttaminen. Itsearviointimenetelmien hyödyntäminen. Opettajien yhteiset kokoontumiset, joissa kehitetään toimintaa. Miten opettajaporukka saadaan yhdessä kehittämään toimintaa? Kokouskäytäntöjä, sopimisia yhteisestä osallistumisesta.</p>

## Yhteenveto palvelumuotoilumenetelmien käytöstä työpajoissa

Tutustuessani lähes loputtomalta tuntuvan lähdeaineiston avulla palvelumuotoilumenetelmien kirjoon, olivat hyvänä apuna aikaisemmissa työtehtävissä, tosin yksittäisinä ja irrallisina, kokeillut menetelmät ja kokeilujen aikana rakentuneet käsitykset niiden toimivuudesta. Ilman

aiempia käyttökokemusta menetelmävalinnat olisivat saattaneet tuntua hankalilta ja aikaa vievältä, sillä tietoa ja käyttökokemuksia vaikutti olevan tarjolla hyvin runsaasti. Tästä johtuen ongelmaksi olisivat voineet muodostua eri lähteissä esitetyt ja toisistaan vain hieman poikkeavat versiot. Menetelmävalintoja tehdessäni pyrin jatkuvasti arvioimaan, mitkä menetelmät toimisivat parhaiten tutkimuksen kohderyhmälle ja millaisilla menetelmillä saisin aikaan ymmärrystä käyttäjien omista kokemuksista, jotta saisin koottua yhteen tarvittavia aineksia tuotteen valmistukseen, eli kansalaisopiston kehittämisen avuksi tehtävää työkalupakkia varten.

Tuulaniemen (2011, 130-131) mukaan palvelumuotoilua voidaan kuvata prosessina, joka noudattaa luovan ongelmanratkaisun periaatteita. Sen toiminnot etenevät loogisesti ja toistuvat yhä uudelleen. Palvelun luominen on luonteeltaan ainutkertaista, koska siinä tuotetaan aina jotain uutta. Tämän vuoksi palvelumuotoilua on hankala rajata mihinkään tarkkaan määrättyjen rajojen sisälle.

Palvelumuotoilun avulla asiakkaille luodaan tämän tarpeiden ja toiveiden mukainen palvelukokemus. Asiakkaan lisäksi huomioidaan myös palveluntuottajien näkökulmat. Tavoitteena onkin palvelukokonaisuus, joka on asiakkaan näkökulmasta haluttava ja käytettävä, ja palveluntuottajan näkökulmasta tehokas ja tunnistettava. Palvelumuotoilu voi toimeksiannon mukaan olla joko uusien palvelujen suunnittelua tai olemassa olevien palvelujen kehittämistä. Palvelumuotoilijat hyödyntävät työssään useita eri menetelmiä, he tarkkailevat ja ideoivat tuottaakseen ratkaisuja esiinnousseisiin ongelmiin ja luovat tällä tavoin vaihtoehtoisia versioita tulevasta palvelusta. (Miettinen & Koivisto 2009, 15-24.)

Lopulta päädyin tarkastelemaan ja rajaamaan menetelmävalintoja omasta opettajan ja opinto-ohjaajan näkövinkkelistäni, esittämällä itselleni muutaman peruskysymyksen: Mitkä menetelmät kuljettavat asiaa analyyttisesti ja loogisesti eteenpäin? Millaisten menetelmien avulla kykenen saamaan näkyville mahdollisimmin laajasti tarkoitustani palvelevaa tietoa? Millaiset menetelmät ovat riittävän selkeitä lyhyiden työpajatuokioiden toteuttamiseen tilanteessa, jossa osallistujat eivät ole

minulle ennestään tuttuja? Millaisia menetelmiä osaan hallita ja tarvittaessa löytää nopeasti vaihtoehtoisia toteutustapoja, mikäli suunnittelemani menetelmät eivät toimi käytännössä?

Palvelumuotoilussa on kyse siitä, että loppukäyttäjät itse osallistuvat palvelun kehittämiseen. Heidän tehtävänä on kerätä tietoa ja kertoa kokemuksistaan. Palvelumuotoilijoiden tehtävänä on seurata käyttäjiä ja tehdä havaintoja käyttäytymisestä. Palvelumuotoilua voidaan pitää osana laajempaa trendiä, jossa uudet ideat muokataan asiakkaiden kanssa tehdyn luovan työn avulla. Ideat kuvataan erilaisten visuaalisten elementtien avulla kuten: kuvakertomukset, videot ja piirroksat. Tämä auttaa palvelunkehittäjää ymmärtämään palvelun ydintä. (Miettinen 2011, 21.)

### **Oman roolin testaaminen palvelumuotoilijana**

Palvelumuotoilumenetelmien valinta ja käyttökokeilut tuottivat tilaisuuden kokeilla palvelumuotoilijan roolia irrottautumalla hetkeksi pois omasta työroolista opetusalan tehtävistä. Oma työkokemus opetusalanmaailmassa on osoittanut, että olivatpa erilaiset, toiminnalliset tehtävät kuinka loppuun asti hiottua tahansa ja työskentelyn kulku suunniteltu viimeistä piirtoa myöten, on työskentelyä hyvin vaikea ennakoida edeltä käsin. Jokainen työskentelytuokio on uniikki, ainutkertainen tapahtuma. Juuri samoja huomioita tein myös omaa palvelumuotoilijan roolia pohtiessani.

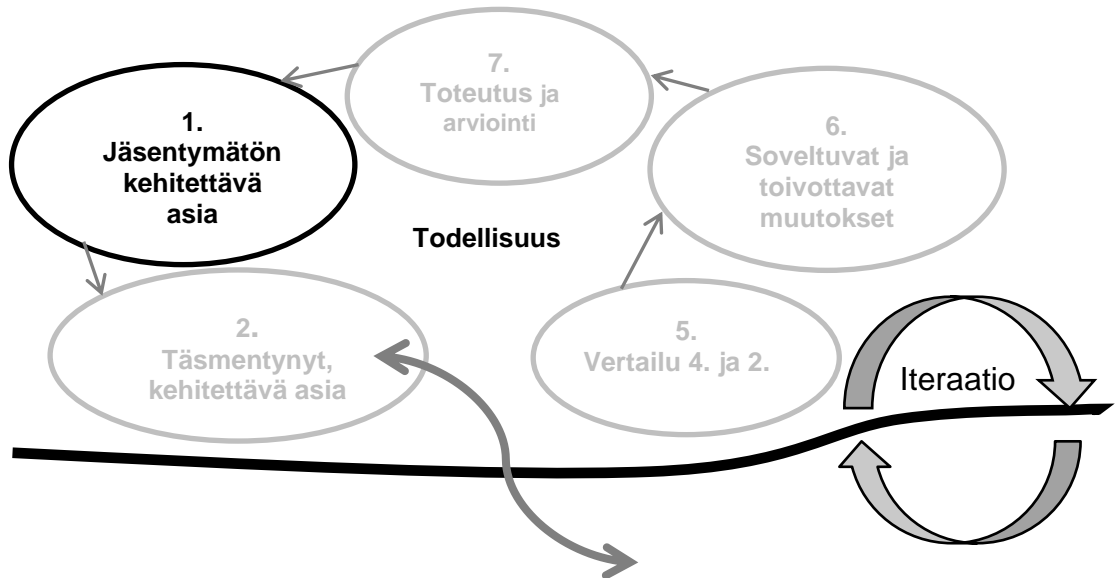
Miettisen (2011, 32-33) mukaan hyvät sosiaaliset taidot, empatiakyky loppukäyttäjää kohtaan sekä luovuus ja visuaalinen ajattelu ovat ominaisuuksia, joita palvelumuotoilun prosessi sekä työkalut painottavat. Tällöin muotoilija on se henkilö, joka on tärkeä toimija eri sidosryhmien välillä.

### **B Pehmeä systeemianalyysi tuotteen valmistuksessa**

Tässä vaiheessa kehittämistehtävä oli edennyt niin pitkälle, että oli saatu koottua yhteen runsaasti aineksia tuotteenvalmistusta varten ja työkalupakin teko käynnistyi.

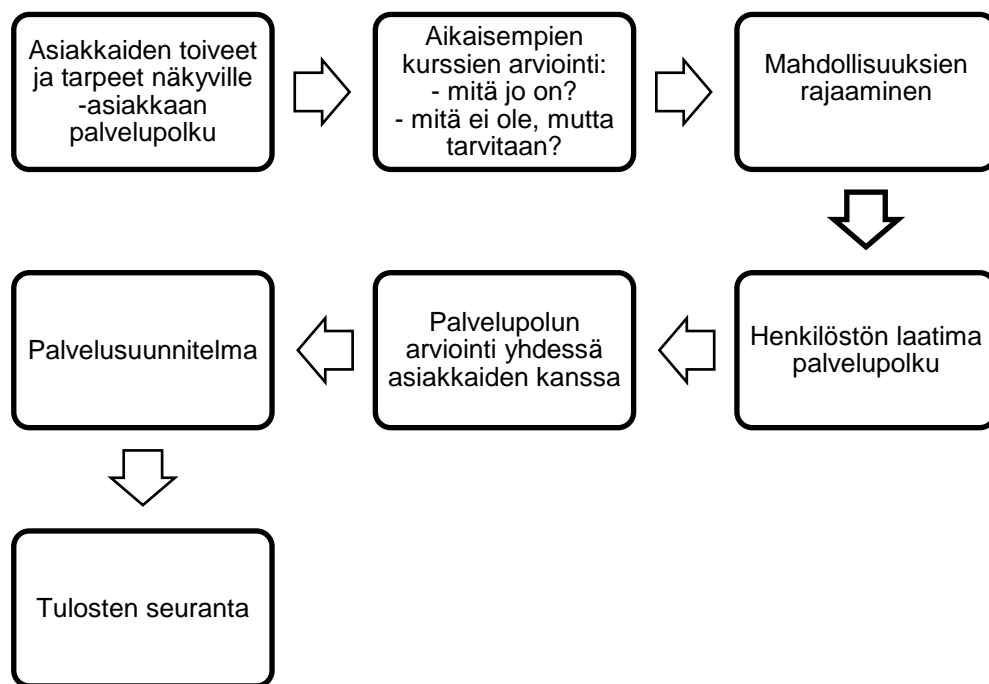
B-osassa analysoitiin ja käytettiin A-osassa saatuja tuloksia kurssisuunnittelun työkalupakin tuotteistamiseen. Tuotteen valmistuksessa liikuin pehmeän systeemanalyysimenetelmän äärellä todellisuuden, ideoiden ja teorioiden maailmassa, kunnes päädyin ratkaisuihin, joita pidin perusteltuina.

### Vaihe 1. Jäsentymätön kehitettävä asia



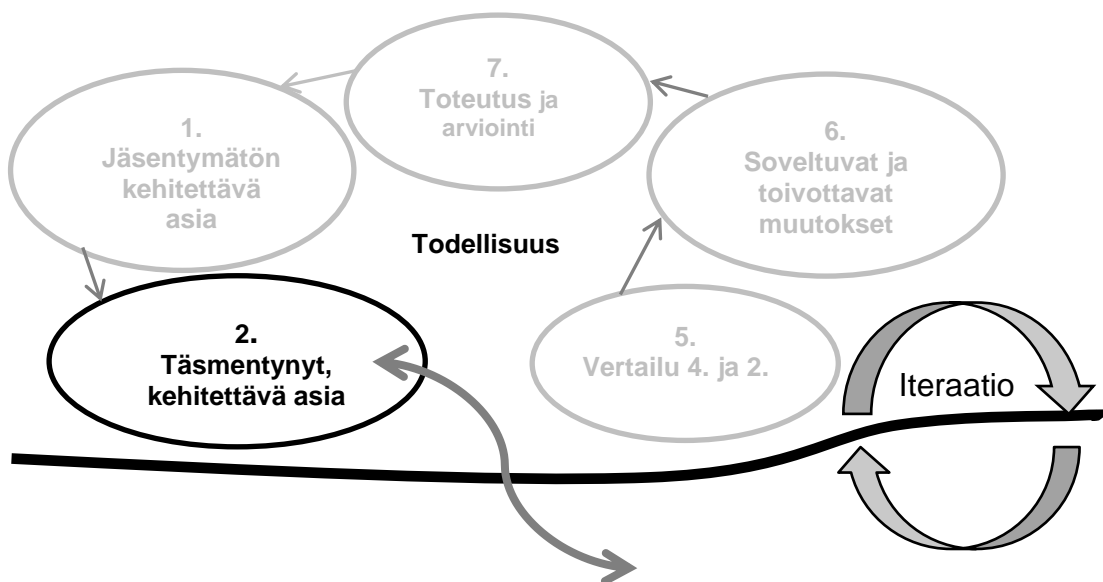
KUVIO 5. Otos pehmeästä systeemanalyysistä (Anttila 2006, 436.)

Tarkoitukseni oli saada aikaan kurssisuunnittelun työkalupakki. Pyrin muodostamaan mahdollisimman monipuolisen alkumielikuvan käyttäen apunani palvelumuotoiluvaiheessa saatua tietoa. Syvennyin palvelumuotoiluvaiheessa saatuihin dokumentteihin. Luokittelin ja ryhmittelin saatua aineistoa ja pyrin nostamaan näkyville tärkeiksi koettuja asioita.



KUVIO 6. Kaikkien työpajojen tuotokset

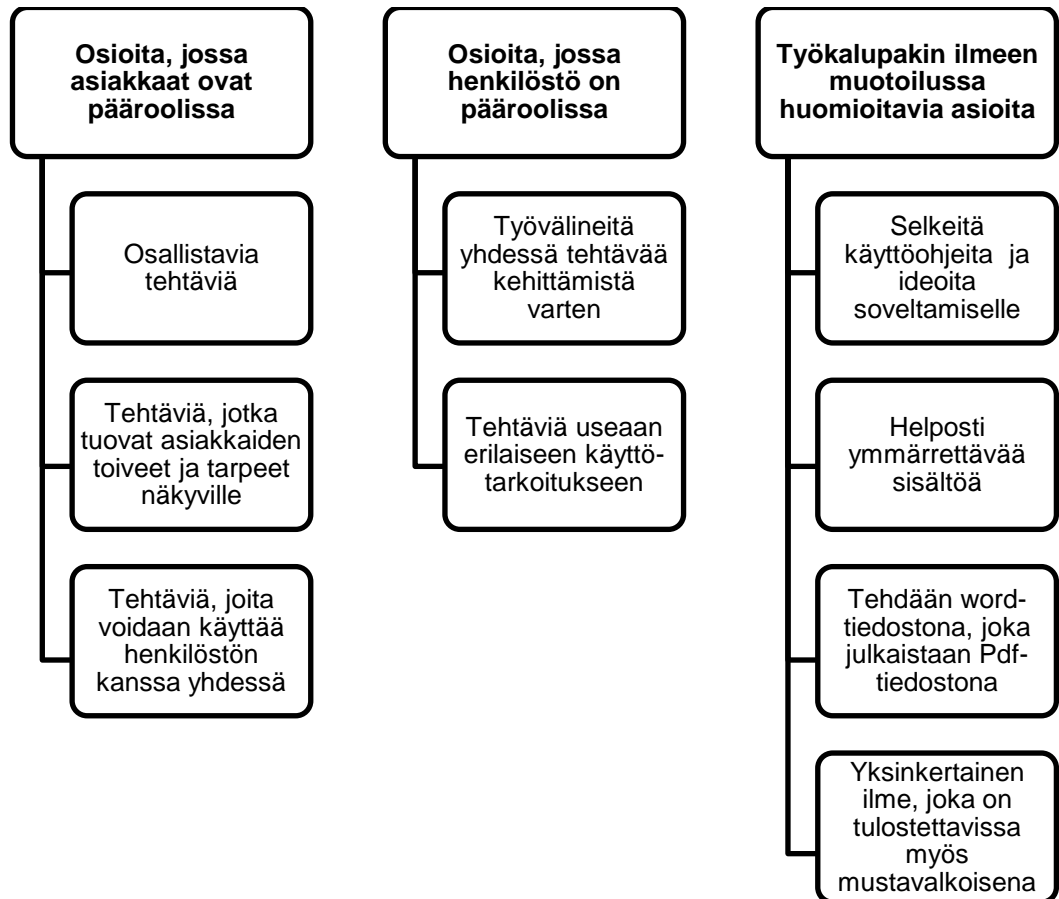
## Vaihe 2. Täsmennyt kehitettävä asia



KUVIO 7. Otos pehmeästä systeemianalyysistä (Anttila 2006, 436.)

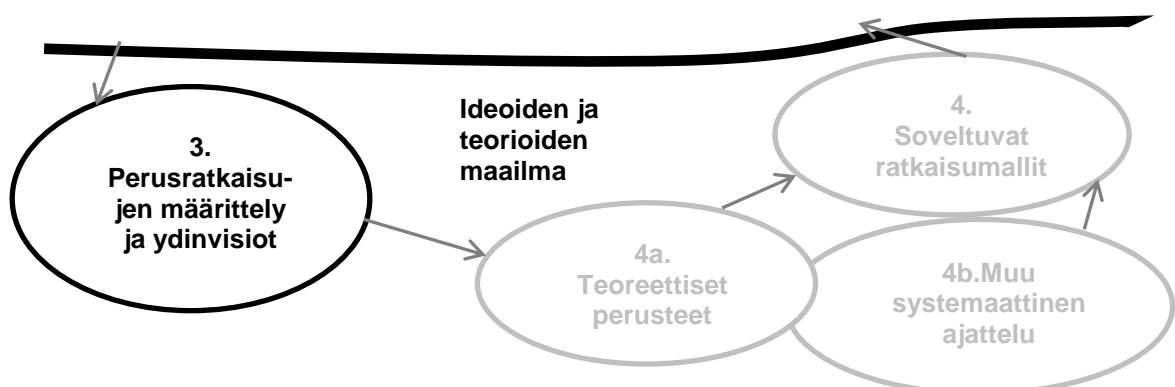
Kartoitin ja valikoin sopivia palvelumuotoilumenetelmiä ja perehdyn edellisessä vaiheessa koottuun tietoainekseen. Tarkensin alkumielikuvaani toiminnan toivotusta tuloksesta. Pohdin, millaisia

työkalupakkiin laadittavien tehtävien pitäisi olla? Millainen muoto ja käytettävyys houkuttaisivat henkilöstöä ottamaan tehtävät käyttöönsä? Suunnittelin ja jäsentelin työkalupakin sisältöä. Seuraavalla sivulla oleva kuvio esittelee pohdintaa, jota tein saadun aineiston pohjalta.



KUVIO 8. Sisällön suunnittelussa huomioitavia seikkoja

### Vaihe 3. Perusratkaisujen määrittely ja ydinvisiot



KUVIO 9. Otos pehmeästä systeemianalyysistä (Anttila 2006, 436.)

Määrittelin systeemin perustoiminnot, eli mallit jotka oletettavasti soveltuvat työkalupakin sisällön valmistukseen. Tavoitteena oli saada aikaan kokonaisuus, joka huomioi ja myötäilee koottua tietoaainesta. Keskityin tässä vaiheessa työkalupakin sisällön ja rakenteen suunnitteluun. Pohdin ratkaisuvaihtoehtoja ja ideoita visuaalisen ilmeen ja käytettävyyden näkökulmista. Määrittelin työkalupakin rakenteen ja siinä esiteltävät palvelumuotoilumenetelmät.

### **Esiteltävien palvelumuotoilumenetelmien valinta**

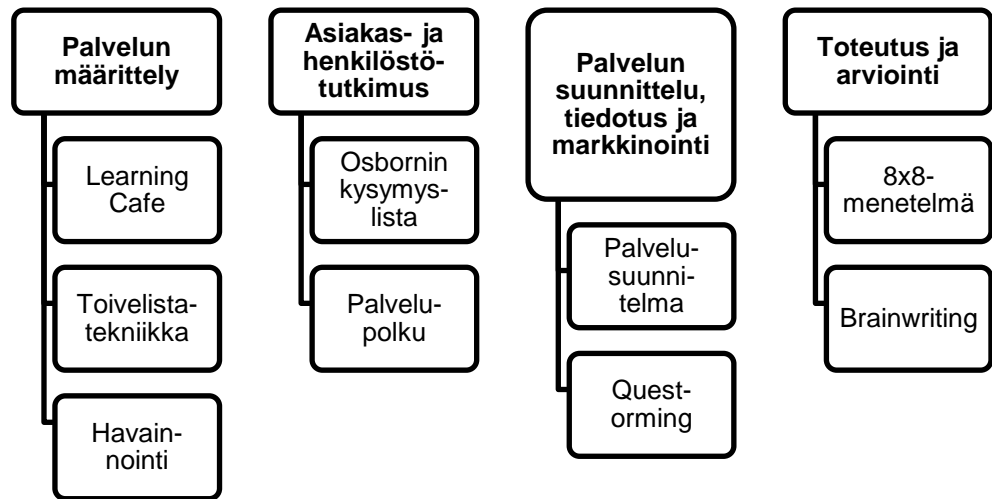
Palasin takaisin työskentelyn alkulähteelle, jossa perehdyin erilaisiin palvelumuotoilumenetelmiin ja niiden käyttöön. Työkalupakissa käytettävien palvelumuotoilumenetelmien valintakriteereinä käytin kahta kysymystä: Mitkä menetelmistä ovat sellaisia, että ne on helppoa ottaa käyttöön ja soveltaa kansalaisopiston henkilökunnan tekemään omaehtoiseen kehittämistyöhön? Mitkä menetelmät ovat mahdollisimman pienellä vaivannäöllä sovellettavissa myös muihin käyttötarkoituksiin, kuin mitä työkalupakissa tullaan esittämään?

Rakenne ja menetelmien käyttö jäsenneltiin alla olevan kuvion mukaisesti.



KUVIO 10. Työkalupakin rakenne

Teemat ja kehittämistyöpajoissa käytettävät menetelmät jaoteltiin alla olevan kuvion mukaisesti.

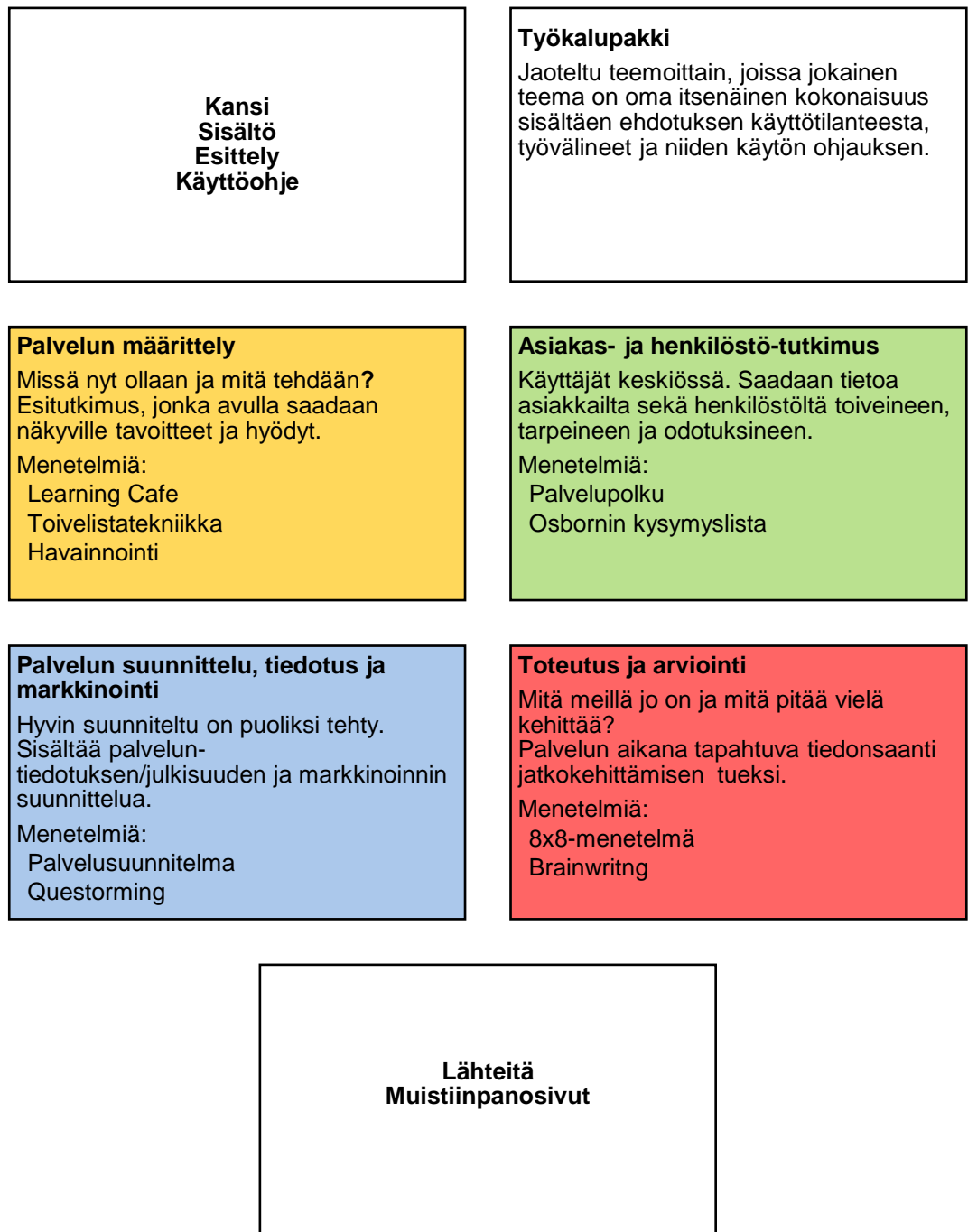


KUVIO 11. Teemat ja menetelmät

### Työkalupakin rakenteen suunnittelu

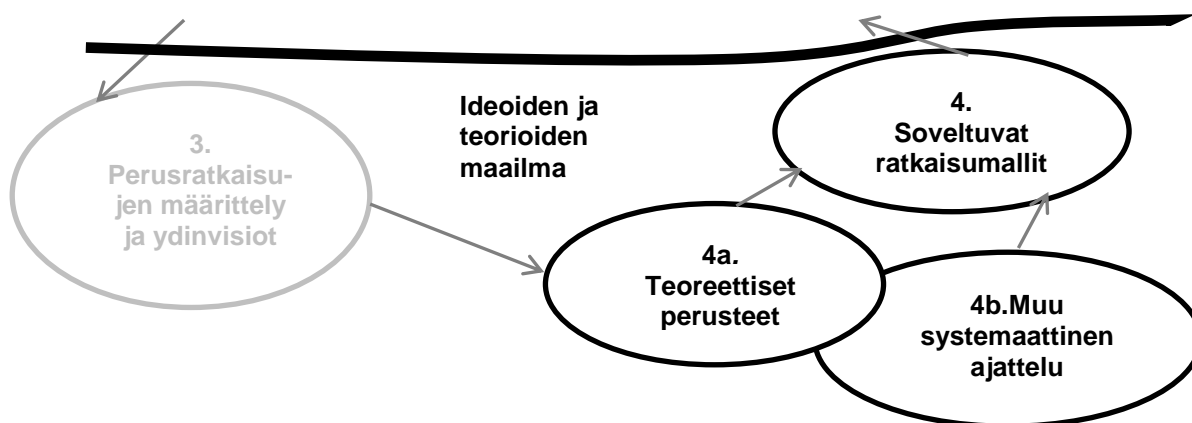
Seuravalla sivulla olevassa kuviossa on esitetty työkalupakin rakennesuunnitelma. Värikoodaus erottaa osiot toisistaan.





KUVIO 12. Työkalupakin rakenne

### Vaiheet 4, a-b

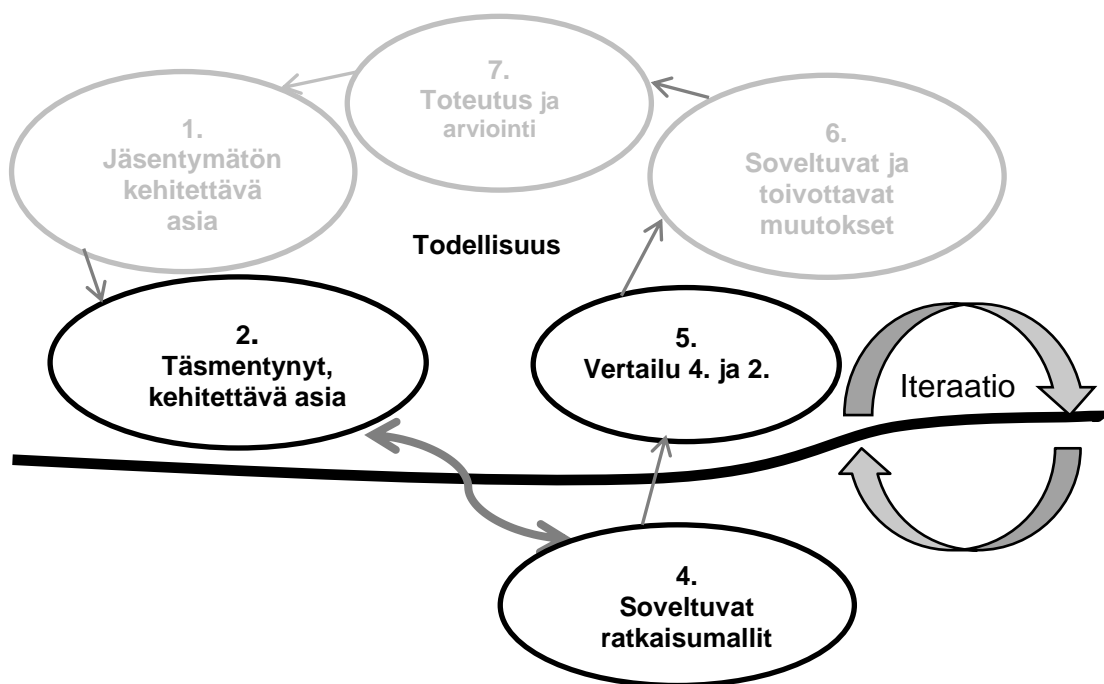


KUVIO 13. Otos pehmeästä systeemianalyysistä (Anttila 2006, 436.)

Palvelutuotannonvaihe sisältää ideoinnin ja konseptoinnin. Ideoinnin tarkoituksena on saada paljon erilaisia ratkaisuehdotuksia käsillä olevaan ongelmaan. Ongelmaa tulee lähestyä aluksi niin, että sitä katsotaan kaukaa ilman kritiikkiä. Prosessin edetessä kohdetta voidaan tarkentaa. Ideointi voi olla joko laajenevaa (divergenssi) tai supistuvaa (konvergenssi). Tarkoituksena on kerätä iso joukko ideoita, joita aletaan vähitellen karsia sekä yhdistellä. (Tuulaniemi 2011, 107.)

Tässä vaiheessa syntyi ratkaisuja, joiden avulla rakenne alkoi hahmottua yhtenäiseksi työkalupakiksi. Peilasin palvelumuotoilun menetelmiä ja vaiheessa *A Palvelumuotoilun avulla kohti käyttäjälähtöisyyttä* näkyville saatua tietoa näistä tavoiteltavina oleviin tehtäviin. Pohdin visuaalista toteuttamistapaa. Kävin kootun aineiston ja muotoiluosaamisen välistä vuoropuhelua tehtävien laadinnassa. Kokosin yhteen luonnoksia tehtävistä, joiden avulla käynnistin työkalupakin valmistamisen. Pyrin laatimaan työkalupakin sisällön sellaiseksi, että kansalaisopiston henkilöstö voi jatkojalostaa, soveltaa ja laajentaa sitä kulloisenkin tarpeensa mukaisesti.

### Vaihe 5. Vertailu 4. ja 2.



KUVIO 14. Otos pehmeästä systeemianalyysistä (Anttila 2006, 436.)

Yhteiskehittäminen on palvelumuotoilun periaatteita ja työtapoja. Käyttäjän osallistuminen palvelun kehittämiseen edistää tiedonkulkua, suunnittelua ja arvon rakentumista. Tavoitteena on, että kaikki palveluun liittyvät näkökulmat tulisi huomioida jo mahdollisimman varhaisessa suunnitteluvaiheessa. On kuitenkin muistettava, että kaikki palvelun osapuolet eivät voi olla päättämässä lopullista palvelumuotoa. (Tuulaniemi 2011, 52-53.)

Vertasin työkalupakkiin suunniteltua sisältöä palvelumuotoilun menetelmiin ja koottuun tietoaainekseen. Laadin arviointilomakkeen ja pyysin kansalaisopiston henkilöstöä arvioimaan työkalupakin toimivuutta.

### Arviointilomakkeen laatiminen

Laadin sähköisesti täytettävän arviointilomakkeen käyttöohjeineen. Käytin arviointilomakkeessa samoja värikoodeja, joita käytin myös arvioinnin kohteena olevassa työkalupakissa. Esitin työkalupakin osioista kolme väittämää, jotka toistuivat kaikissa arviointikysymyksissä. Väittämien

sopivuutta pyysin arvioimaan rastittamalla parhaiten omaa mielipidettä vastaava vaihtoehto 5-portaisesta asteikosta.

- 1) täysin eri mieltä
- 2) jokseenkin eri mieltä
- 3) ei mielipidettä
- 4) jokseenkin samaa mieltä
- 5) täysin samaa mieltä

Pyysin lisäksi sanallisia ehdotuksia työkalupakin osioiden jatkokehittämiselle ja soveltamiselle. Viimeisenä kysymyksenä pyysin kommentteja työkalupakin tyypisistä, toiminnan kehittämiseen ohjaavista työkaluista ja niiden käyttämisestä.

### **Arvioinnin toteuttaminen**

Arviointi toteutettiin sähköisenä kyselynä. Kansalaisopiston rehtori lähetti arviointikyselyn viidelle opiston työntekijälle, jotka hän valikoi opiston henkilöstön joukosta. Arvioinnin tulokset pyydettiin toimittamaan tutkimuksen toteuttajalle, eli minulle. Arviointikyselyn tekoon annettiin kaksi viikkoa vastausaikaa.

### **Arviointilomakkeen sisältö ja saadut vastaukset arviointitehtäviin**

Kuvaan seuraavaksi arviointiprosessin alusta loppuun.

#### **A) Arviointiaineiston saateteksti**

Laadin arviointimateriaalin lähettämistä varten seuraavan saatetekstin:

Hei,  
kansalaisopiston kehittämistä varten työnalla oleva työkalupakkiluonnos on nyt valmis arvioitavaksesi. Pyydän sinua arvioimaan ja kommentoimaan sitä, jotta lopputuloksesta saadaan tehtyä mahdollisimman käyttökelpoinen.

Mikä työkalupakki?

Työkalupakin tekeminen käynnistettiin keväällä 2016. Valmistuttuaan sen tarkoituksena on pyrkiä aktivoimaan kansalaisopiston henkilöstö sekä nykyiset ja tulevat asiakkaat yhdessä ideoimaan ja löytämään ratkaisuja, joiden avulla voidaan entistä paremmin havaita käyttäjistä lähtöisin olevia tarpeita ja saada näkyville suuntaviivoja myös tulevaisuuden varalle.

Toimi näin:

Saat tämän viestin liitteinä työkalupakkiluonnoksen ja sähköisen arviointilomakkeen. Tutustu työkalupakkiluonnokseen ja vastaa lomakkeessa olevin arviointikysymyksiin. Arviointilomakkeen ensimmäisellä sivulta löydät lomakkeen tallennus-, täyttö- ja palautusohjeet.

Palauta täyttämäsi arviointilomake minulle viimeistään xx.xx.xxxx

Palautusvaihtoehdot:

- Sähköpostitse osoitteeseen: xxx
- Käsien täytettynä ja skannattuna em. sähköpostiin
- Käsien täytettynä ja kirjepostina

## **B) Toimintaohje, joka oli kirjoitettu arviointikyselyn ensimmäiselle sivulle**

Pyydän sinua kertomaan mielipiteitä ja kehittämistarpeita oheisesta kansalaisopistotoiminnan kehittämistä varten tekeillä olevasta työkalupakista.

### **Lue ensin toimintaohje:**

1. Tallenna arviointilomake koneellesi
2. Toimi näin:

Arvioi väittämien sopivuutta ja rastita mielipiteitäsi vastaava vaihtoehto. Vastauksissa käytetään 5-portaista asteikkoa.

Vastausvaihtoehdot:

- 1) täysin eri mieltä
- 2) jokseenkin eri mieltä
- 3) ei mielipidettä
- 4) jokseenkin samaa mieltä
- 5) täysin samaa mieltä

Kirjoita lisäksi ehdotuksia työkalupakin jatkokehittämiseksi. Kirjoita ehdotukset kysymysten alla oleviin laatikoihin, jotka kasvavat tarpeesi mukaan.

3. Muistathan tallentaa vastaamisen jälkeen?
4. Palautus sähköpostitse tai kirjeitse

**Kiitos vastauksistasi!**

## **Huomioita arvioinnista**

Arviointivaiheessa prosessin onnistumista voidaan arvioida ja hienosäätää saadun palauttaen perustella. Menetelmiä ovat mm. palvelun laatua tarkkaileva mysterishoppaaja (mystery shopping), erilaiset haastattelut, havainnointi sekä yrityksen oma arviointi. Saatujen tulosten avulla voidaan määritellä onnistumiset ja epäonnistumiset sekä tehdä tarvittavat muutokset. (Tuulaniemi 2011, 230-232.)

Arviointitehtävä toteutettiin kaksi kertaa. Ensimmäinen arviointikierros ei tuottanut yhtään vastausta ja toisella kierroksella vastaajia oli ainoastaan yksi.

### C) Arviointitehtävät ja vastaukset tehtäviin

Väittämien kohdalle on merkitty sulkuihin jokaisen väittämän saamien rastitettujen vastausten määrä numeroina. Sanalliset kommentit on koottu yhteen kursivoidulla tekstillä.

<b>Työkalupakin käyttöohje, sivu 3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Käyttöohje on informatiivinen				(1)	
Käyttöohje on selkeä				(1)	

Kirjoita alla olevaan laatikkoon ehdotuksia käyttöohjesivun kehittämiseksi (laatikko kasvaa tekstimäärän mukana):

-
---

<b>Palvelunmäärittely -osio, sivut 4-14</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Yhteenvedo henkilöstön itsedokumentoinnin tuloksista on valmis käyttöön otettavaksi jatkokehittämisessä				(1)	
Palvelumuotoilutyökaluvaihtoehtojen käyttö, esittely ja toimintaohjeet ovat riittävän selkeät ja yksinkertaiset				(1)	
Työkalut ovat sovellettavissa omaan työhöni				(1)	

Kirjoita alla olevaan laatikkoon ehdotuksia Palvelunmäärittely -osion kehittämiseksi (laatikko kasvaa tekstimäärän mukana):

-
---

<b>Asiakas- ja henkilöstötutkimus -osio, sivut 15-25</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Yhteenvedot palvelupolkutyöskentelyjen tuloksista ovat valmiita käyttöön otettaviksi jatkokehittämisessä				(1)	
Palvelumuotoilutyökaluvaihtoehtojen käyttö, esittely ja toimintaohjeet ovat riittävän selkeät ja yksinkertaiset				(1)	
Työkalut ovat sovellettavissa omaan työhöni				(1)	

Kirjoita alla olevaan laatikkoon ehdotuksia Asiakas ja henkilöstötutkimus -osion kehittämiseksi (laatikko kasvaa tekstimäärän mukana):

-
---

Palvelusuunnittelu, tiedotus ja markkinointi -osio, sivut 26-34	1	2	3	4	5
Yhteenvetot mahdollisuuksien rajaamisen- ja palvelusuunnitelmatyöpajojen tuloksista ovat valmiita käyttöönotettaviksi jatkokehittämisessä			(1)		
Palvelumuotoilutyökaluvaihtoehtojen käyttö, esittely ja toimintaohjeet ovat riittävän selkeät ja yksinkertaiset				(1)	
Työkalut ovat sovellettavissa omaan työhöni				(1)	

Kirjoita alla olevaan laatikkoon ehdotuksia Palvelusuunnittelu, tiedotus ja markkinointi -osion kehittämiseksi (laatikko kasvaa tekstimäärän mukana):

-
---

Toteutus ja arviointi -osio, sivut 35-41	1	2	3	4	5
Yhteenveto henkilöstön seurantasuunnitelmakeskustelun tuloksista on valmis käyttöönotettavaksi jatkokehittämisessä			(1)		
Palvelumuotoilutyökaluvaihtoehtojen käyttö, esittely ja toimintaohjeet ovat riittävän selkeät ja yksinkertaiset				(1)	
Työkalut ovat sovellettavissa omaan työhöni			(1)		

Kirjoita alla olevaan laatikkoon ehdotuksia Toteutus ja arviointi -osion kehittämiseksi (laatikko kasvaa tekstimäärän mukana):

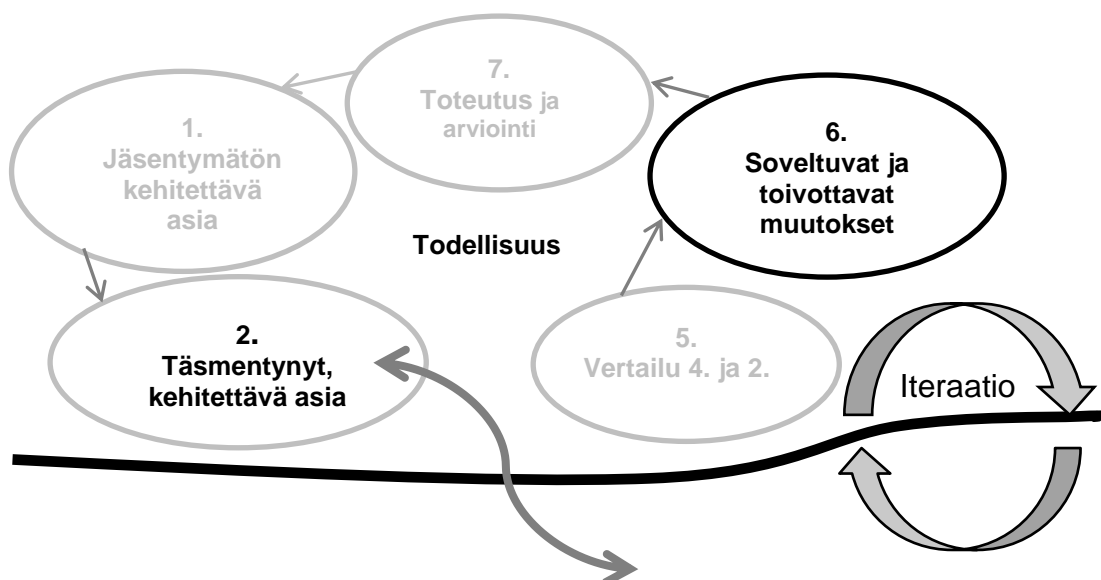
-
---

### Omat kommenttini

Kirjoita alla olevaan laatikkoon omia kommenttejasi ko. Työkalupakin tyyppisistä, toiminnan kehittämiseen ohjaavista työkaluista ja niiden käyttämisestä (laatikko kasvaa tekstimäärän mukana):

*Olisi ollut hyvä, jos olisimme jossain vaiheessa olleet Kuhmon kanssa yhdessä.*

## Vaihe 6. Soveltuvat ja toivottavat muutokset



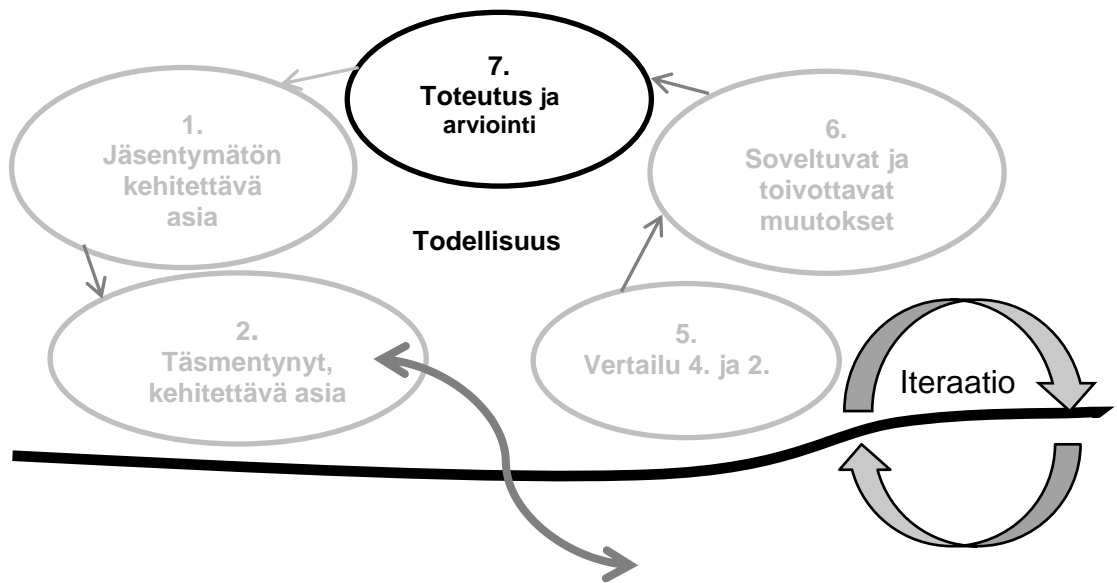
KUVIO 15. Otos pehmeästä systeemianalyysistä (Anttila 2006, 436.)

Tuotteistamisen tarkoituksena on parantaa laatua ja tehokkuutta, toisin sanoen halutaan parantaa toiminnan kannattavuutta. Tuotteistamisen myötä työntekijän työmotivaatio saattaa parantua ja laatu joko säilyä tai parantua. Palvelun kehittämisen perusajatuksena on lähteä kehittelemään olemassa olevaa palvelua ja sen markkinointia. Tavoitteeksi voidaan asettaa esimerkiksi kilpailukyvyyn paraneminen. Pelkkä palvelu ei riitä, vaan palvelun kohteena olemisen pitää olla elämys. (Tuulaniemi 2011, 274.)

Tarkoitukseni oli tehdä havaintoja vertailuaiheessa saavutettujen tulosten yhteensovittamiseksi. Samalla pohtia muutoksen tarvetta lähinnä työkalupakkiin tulevien tehtävien rakenteen ja ohjeistamisen kannalta. Esimerkiksi: ovatko ohjeet riittävän selkeät ja informatiiviset? Houkuttavatko ne kokeilemaan menetelmiä käytännössä? Koska arviointi ei tuottanut ehdotuksia muutoksille ja korjauksille, jatkoin työkalupakin tuotteista itsekseni.



## Vaihe 7. Toteutus ja arviointi



KUVIO 16. Otos pehmeästä systeemianalyysistä (Anttila 2006, 436.)

Vähäinen arviointitulosten määrä vaikutti siihen, että päädyin lopullisessa toteutuksessa ratkaisuun, jossa lopputuote, eli työkalupakki on omalla tuotemuotoilijan ammattiosaamisellani rakennettu produkti. Sen rakennusaineiksina olivat palvelumuotoiluprosessin aikana näkyville saadut tutkimustulokset.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimus oli laadullinen tutkimus, jonka aineisto kerättiin palvelumuotoilumenetelmiä hyödyntämällä. Produkti, eli työkalupakki kansalaisopistotoiminnan kehittämiseen, toteutettiin pehmeällä systeemianalyysimenetelmällä.

Käytettyjen menetelmiä avulla pyrin löytämään vastaukset tutkimuskysymyksiin: Miten olemassa olevaa toimintaa voidaan kehittää ja uudistaa käyttäjälähtöisesti? Miten palvelumuotoilun menetelmät soveltuvat tiedonsaantimenetelmiksi kansalaisopistotoiminnan kehittämisessä? Tuottaako kansalaisopiston asiakkaiden ja työntekijöiden esille tuomien käyttäjäkokemusten, tarpeiden ja toiveiden näkyväksi tekeminen tarvittavia aineksia kurssisuunnittelutyökalun tekemiseen sekä viestinnän suunnittelun aineksiksi? Mielestäni tutkimus tuotti vastaukset tutkimuskysymyksiin.

Palvelumuotoilumenetelmien avulla kootusta tutkimusaineistosta tuli melko laaja. Aineiston tuotti runsaan ja hyvän materiaalin produktin valmistusta varten.

Ensimmäisessä työpajassa asiakkaiden kanssa toteutettu palvelupolku tuotti aineiston, jota käytettiin läpileikkaavana informaationa koko tutkimuksen toteuttamisen ajan. Käyttäjätutkimusta olisi ollut tarpeellista tehdä useamminkin. Mahdollisessa seuraavassa vastaavanlaisessa tutkimuksessa tekisin asiakastutkimuksen kolme kertaa: alussa, puolivälissä ja lopussa.

Tutkimuksessa toisena menetelmänä käytetty itsedokumentointi kokosi yhteen runsaasti tietoa vallitsevasta tilanteesta ja tarpeista. Se auttoi myös ymmärtämään kansalaisopistossa tehtävää työtä paremmin.

Kolmannessa työpajassa teemana oli mahdollisuuksien rajaaminen, jossa kansalaisopiston henkilöstö määritteli itsedokumentointitehtävässä laadittuihin teemoihin liittyen mahdollisuuksia kysymyksen ”Miten voisimme?” avulla. Mahdollisuuksien rajaaminen tuotti tiivistä ja

vuorovaikutteista keskustelua. Menetelmä toimi tehokkaasti tuoden konkreettisia kehittämistarpeita näkyville. Asian ympärillä käyty vilkas keskustelu antoi viitteitä siitä, että juuri tämän tyyppisillä tehtävillä saadaan aikaan yhteistoiminnallista kehittämistä. Keskustelu olisi varmasti tuottanut myös hyvän alustan, mahdollisesti jatkossa tapahtuvalle Kuhmon ja Sotkamon henkilöstön väliselle yhteistyölle, mikäli molempien opistojen henkilöstö olisi ollut osallisena keskustelussa. Mahdollisissa seuraavissa vastaavanlaisissa tilanteissa olisi tarpeen saada kaikki asianosaiset keskustelemaan ja ideoimaan yhdessä.

Neljännessä työpajassa henkilöstö laati palvelupolut. Palvelupolkujen laatimisen yhteydessä käytyjä keskusteluja seuratessa oli helppoa havaita, että yksinkertaisen työpohjan käyttö rytmitti keskustelun kulkua hyvällä tavalla. Jokaisella keskusteluun osallistuneella oli mahdollisuus tuoda omia ajatuksiaan näkyville ja kuuluville, joko lyhyesti tai vähän pidemmin. Lähes kaikki keskustellut asiat saatiin siirrettyä palvelupolkupohjalle kirjoittamalla ja piirtämällä suoraan pohjalle tai Post It-lappuja käyttämällä. Henkilöstön keskusteluaktiivisuudesta päätelin, että tehtävä koettiin mielekkääksi ja tarpeelliseksi oman työn vuorovaikutteisen kehittämisen kannalta. Kokemuksen perusteella on helppoa olettaa, että palvelupolkupohja soveltuu sellaisenaan työkaluksi monenlaisiin vuorovaikutteisiin kehittämistilanteisiin, sekä henkilöstön että asiakkaiden kesken.

Viidennessä työpajassa käytettiin henkilöstön kanssa kahta erillistä menetelmää, jotka olivat: palvelusuunnitelman laatiminen ja tulosten seurantasuunnitelmakeskus. Palvelusuunnitelman laatimisessa käytettiin työkaluna service blueprint -pohjaa. Havaitsin, että pohjan käyttö ensimmäistä kertaa vaatii melko paljon perehtymistä tekniikkaan. Koska tekniikkaan perehdyttämistä varten ei ollut käytettävissä, kuin vähän aikaa, päädyin ratkaisuun, jossa toimin tehtävän ohjaajana ja kirjurina. Tämä mahdollisti, että työpajaan osallistuneet saivat keskittyä pelkästään vuorovaikutteiseen keskusteluun annettujen teemojen ympärillä, ilman hankalalta tuntuvan työpohjan käyttötekniikkaan takertumista.

Tulosten seurantasuunnitelmakeskustelu osoittautui hyväksi valinnaksi viimeiseen työpajaan. Se kokosi yhteen viisi vaiheisen prosessin tuottamia tuloksia ja tuotti samalla suuntia jatkokeittämistä varten. Samoin kuin mahdollisuuksien rajaamisessa, myös tässä viimeisessä työpajassa olisi ollut tarpeellista, että molempien toimipaikkojen henkilöstöä olisi ollut osallisina keskusteluissa.

Työkalupakista, jonka toteuttaminen tapahtui pehmeää systeemianalyysimenetelmää käyttämällä, muodostui perinteinen tuotemuotoiluprosessi, joka toteutui tuotemuotoilijan ammattitaitoa hyödyntämällä. Tarkoituksena oli, että työkalupakin tekemisen puolella välissä olisi käytössäni ollut kansalaisopiston henkilöstöltä saatuja, työkalupakin sisältöön ja käytettävyyteen liittyviä ehdotuksia ja kommentteja. Oletin työkalupakin valmistukseen ryhtyessäni, että tuotteen sisällölliseen kehittämiseen ja arviointiin olisi ollut enemmän innokkuutta. Arviointikyselyjä palautettiin ainoastaan yksi kappale. Tämä tarkoittaa, että työkalupakin toimivuudesta aidoissa tilanteissa saadaan arviointi vasta käyttökokemusten jälkeen. Tämä arvionsaantimahdollisuus jää valitettavasti tutkimukseni ulkopuolelle. Syytä sille, miksi arvioijia oli ainoastaan yksi, on vaikeaa saada selville. Syitä heikolle arviointiaktiivisuudelle saattoi olla useita. Syynä saattoi olla, että toteutettujen työpajojen ja työkalupakin tuotteistamisen välissä oli kansalaisopiston kesätauko, jonka aikana innostus asiaa kohtaa oli kenties jo laantunut. Syynä saattoi myös olla, että kansalaisopiston henkilöstö ei mahdollisesti pidä itseään toiminnankehittäjinä vaan toiminnanmahdollistajina, eli opettajina. Syynä voi olla myös heikko sitoutuminen ylimääräiseen työhön, josta ei makseta palkkaa.

Oma käsitykseni työkalupakin lopputuloksesta kuitenkin on, että se on alkuperäisen käyttötarkoituksensa mukainen ja se pitää sisällään tutkimuksen aikana saatua tietoa sekä työkaluja, joita hyödyntämällä kehittämisprosessia voi jatkaa. Visuaalinen ilme ja rakenteelliset ratkaisut ovat yksinkertaiset ja selkeät. Oletan, että työkalupakki on helposti lähestyttävä ja helposti käyttöön otettava.

## 7 POHDINTA

Parasta antia työskentelyssä oli työpajatuokioiden toteuttaminen. Oli palkitsevaa huomata, että valitut menetelmät tuottivat runsaasti aineksia työkalupakin tuotteistamiselle. Tämän tyyppisessä tutkimustehtävässä palvelumuotoilu ja pehmeä systeemianalyysi sopivat metodeina sekä suurten että pienten kehittämistyön aikana ilmenneiden ongelmien tai kehitettävien asioiden ratkaisemiseen.

Omien havaintojeni perusteella merkittävää oli työpajoihin osallistuneiden asenne ja tapa olla läsnä ja keskittyä ennalta määriteltyjen tehtävien toteuttamiseen. Näiden tapojen ja asenteiden kunnioittaminen ja erityisesti kuunteleminen, auttoivat ymmärtämään ja myöntämään sen, että palvelumuotoilijana katson asioita ulkopuolisin silmin ja minulla on siitä johtuen lupa kysellä, kerrata ja heitellä ilmoille ”tyhmiä kysymyksiä”.

Vaikka työpajat tuottivat runsaasti aineistoa, oli työpajatapaamisten purku yllättävän helppoa. Työpohjat, joihin kaikki tarvittava tieto koottiin työpajatyöskentelytilanteessa, oli yksinkertaista avata uudestaan esille työpajojen jälkeen. Kaikki työpohjiin koottu tieto, ilman lomakkeiden selailua ja lajittelemista, oli saman tien näkyvillä ja dokumentointi oli yksinkertaista.

Tämä tutkimustehtävä auttoi ymmärtämään muotoilijan tehtävää ja roolia julkisen palvelun kehittämisessä. Tutkimuksen edetessä koin vaihteita, jotka lisäsivät ymmärrystäni kansalaisopistotoimintaa ja sen haasteita kohtaan. Kansalaisopisto, kuten koko julkisen rahoituksen piirissä toimiva koulutuskenttä, elää juuri nyt jatkuvien rahoitus- ja muutospaineiden äärellä. Toimintaa pitäisi pystyä kehittämään ja ohjaamaan niukkenevan rahoituksen kanssa rinnakkain. Se on haastava yhtälö, jonka ratkaiseminen ei varmasti ole yksinkertaista eikä varsinkaan nopeaa.

Pohtiessani kulunutta ajanjaksoa kehittämistehtäväni parissa, löydän paljon asioita, joita olisin voinut tehdä toisin. En kutsu näitä asioita heikoiksi suorituksiksi, vaan kokemuksiksi, jotka opettivat kehittämään omaa toimintaa ja työskentelyä. Ensimmäinen kehitettävä kokemus oli

oman säännöllisen päivätyön lomassa tehty opinnäytetyö, jota varten otin ainoastaan yksittäisiä opintovapaatuokioita työpajapäivien järjestämistä varten. Mahdollisissa tulevissa tutkimuksissa irrottaisin ja jaksottaisin tutkimuksenteon pidemmiksi opintovapajaksoiksi, joiden aikana olisi mahdollista koota yhteen ja analysoida tuoreeltaan, saatua tutkimusaineistoa. Toinen kehitettävä kokemus oli kansalaisopiston henkilöstön sitouttamisen vähäisyys kehittämistyöhön. Jatkossa sitouttaisin tutkimuksen kohteena olevan organisaation sisältä kiinteään kehittäjätiimin tutkimuksenteon ydinjoukoksi. Aikatauluttaisin heidän kanssaan kehittämistyöhön liittyvät tapaamiset jo ennakoon ja motivoisin heidät työskentelemään tutkimuksen teossa alusta loppuun. Oletan, että silloin tutkimuksen pitkäjänteiseen toteuttamiseen, kestävien tulosten tavoitteluun ja tulosten arviointiin sitouduttaisiin vahvemmin, kuin mitä tällä kertaa tehtiin.

Kehittämistehtävän edetessä tulkitsin, että opiston henkilöstö oli jossain määrin huolestunut kansalaisopistonsa tulevaisuudesta. Mielestäni huolenaihe oli täysin ymmärrettävää vallitsevassa tilanteessa, jossa nykyinen koulutuspolitiikka pakottaa muuttamaan ja kehittämään toimintaa siten, että niukkeneva rahoituspohja saadaan koulutuksenjärjestäjäorganisaatiossa riittämään. Olemassa oleva tilanne mahdollisesti ohjaa kysymään, pitääkö toimintaa kehittää sen vuoksi, että edes nykyiset resurssit saadaan pidettyä ennallaan?

Useissa koulutuksenkehittämisprojekteissa työskennelleenä huomasin pohtivani opinnäytetyötä tehdessäni, että auttaisiko hyvin johdettu kansalaisopistotoiminnan kehittämishanke suuntaamaan ajatuksia pitkäjänteiseen opistotoiminnan kehittämiseen? Lisäisikö hankkeen avulla saatava ylimääräinen kehittämisresurssi mahdollisuuksia, joiden avulla opiston henkilöstö voisi yhdessä asiakkaidensa kanssa määrätietoisesti pyrkiä ratkaisuihin, jotka aktivoisivat ja innostaisivat kehittämään opiston toimintaa ja sen tuottamia koulutuspalveluja? Kenties tässä opinnäytetyössä laaditusta työkalupakista löytyisi käyttökelpoisia työkaluja, joilla pitkäjänteisessä kehittämisessä pääsisi alkuun?

**Mitä kehittämistehtävän jälkeen?**

Kansalaisopiston toiminnan kehittämisen tueksi laadittu työkalupakki on vain pieni eteenpäin ohjaava keino, jonka avulla voidaan tavoitella muutosta olemassa olevan toimintaan. Vastaavanlaisen prosessin äärellä olisi kiinnostavaa työskennellä myös jatkossa. Esimerkiksi toimimalla kehittämistyöryhmässä, jossa työskentelyn kulkua voisi jatkuvasti arvioida yhdessä henkilöstön ja asiakaskohderyhmien kanssa. Vastavuoroisuuteen ja dialogiin perustuva strukturoitu toimintatapa olisi mielestäni tämänkaltaisessa kehittämistyössä hyvä etenemistapa.

Jatkossa olisi kiinnostavaa suorittaa valtakunnallista vertailua ja kokemusten vaihtoa siitä, millaisia menetelmiä kansalaisopistot käyttävät toimintansa kehittämisessä ja millaisia tuloksia menetelmien avulla on saavutettu?

## LÄHTEET

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Kirjayhtymä.

Hämäläinen, K, Vilkkä, H & Miettinen, S. 2011. Asiakasymmärryksen ja käyttäjätiedon hankkiminen. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Palvelumuotoilu. Uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

Kansalaisopistojen liitto (KoL). Kansalaisopiston toiminta. [viitattu 08.06.2016]. Saatavissa: <http://kansalaisopistojenliitto.fi/>

Kansalaisopistojen liitto (KoL). Keskeiset haasteet kansalaisopistotoiminnassa [viitattu 08.06.2016]. Saatavissa: <http://kansalaisopistojenliitto.fi/kol/toimintasuunnitelma-2015-2017/>.

Kurronen, J. 2013. Muotoilu & Kunta. Muotoilun lähtökohdat ja mahdollisuudet osana julkisen sektorin uudistamista. Sivistystoimen työkalupakki palvelumuotoiluun [viitattu 06.07.2016]. Saatavissa: <http://designresearch.aalto.fi/groups/encore/2013/11/kurronen-jarkko-2013-muotoilu-kunta-muotoilun-lahtokohdat-ja-mahdollisuudet-osana-julkisen-sektorin-uudistamista-taiteen-maisterin-opinnayte/>

Ojasalo, K, Moilanen, T. & Ritalahti J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro

OPM 2016. Toisen asteen koulutuksen ja vapaan sivistystyön rakenneuudistus 2014 – 2016. [viitattu 17.06.2016]. Saatavissa: [http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/koulutuspolitiikka/Hankkeet/Toisen\\_asteen\\_rakenneuudistus/?lang=fi](http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/koulutuspolitiikka/Hankkeet/Toisen_asteen_rakenneuudistus/?lang=fi)

Ronkainen, S., Pehkonen, L., Paavilainen, E., & Lindblom-Ylänne, S. 2013. Tutkimuksen voimasanat. Helsinki: WSOYpro.



Koivisto, M. 2011. Palvelumuotoilun peruskäsitteet. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Palvelumuotoilu. Uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

Manninen, J. 2015. Suomi nousuun sivistystyöllä? Kansalaisopisto-opiskelun tuottamien hyötyjen taloudellinen merkitys. Helsinki: Grano Oy.

Miettinen, S. and Koivisto, M. (Eds.). 2009. Designing Services with Innovative Methods. Publication series University of Art and Design Helsinki B 93. Kuopio Academy of Design. Taitemia Publication Series 33. Keuruu: Otava.

Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu. Uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankkimiseen ja hyödyntämiseen. Teknologiainfo Teknova Oy: Helsinki.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum Media.

Stickdorn, M. & Schneider, J. 2011. This Is Service Design Thinking. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Vaajakallio, K. & Mattelmäki, T. 2011. Yhteissuunnittelu ja palvelujen ideointi. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Palvelumuotoilu. Uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

Valtiovarainministeriö 2013. Yhteistyössä palvelu pelaa. Julkisen hallinnon asiakkuusstrategioita. [viitattu 17.06.2016]. Saatavissa: <http://vm.fi/julkaisu?pubid=3610>



# Työkalupakki

Kansalaisopistotoiminnan kehittämiseen

## Esittely

Käsissäsi on kansalaisopiston toiminnan kehittämisen apuvälineeksi tehty työkalupakki, joka auttaa opiston henkilöstöä ja asiakkaita yhdessä suunnittelemaan ja toteuttamaan toimintaa käyttäjälähtöisesti. Työkalupakin tarkoituksena on pyrkiä aktivoimaan kansalaisopiston henkilöstö sekä nykyiset ja tulevat asiakkaat ideoimaan ja löytämään ratkaisuja, joiden avulla voidaan entistä enemmän huomioida olemassa olevia toiveita ja tarpeita ja saada suuntaviivoja tulevaisuuden varalle.

Työkalupakki toteutettiin muotoilija (ylempi AMK) tutkinnon opinnäytetyönä, joka on nimeltään: *Käyttäjälähtöisyys kansalaisopistotoiminnan kehittämisessä*. Tutkimus toteutettiin Sotkamon kansalaisopistossa Kuhmon ja Sotkamon toiminta-alueilla keväällä 2016. Tutkimuksen tekeminen jakautui kahteen osaan: A-osassa *Palvelumuotoilun avulla kohti käyttäjälähtöisyyttä* koottiin yhteen kansalaisopiston asiakkaiden ja henkilöstön käsityksiä toiminnan käyttäjälähtöisestä kehittämisestä. B-osassa *Pehmeä systeemianalyysi tuotteen valmistuksessa* käytettiin A-osassa saatuja tuloksia nyt käsissäsi olevan kansalaisopiston kehittämisen tueksi laaditun työkalupakin tuottamisessa.

Työkalupakki sisältää osallistavia työkaluja ja välineitä, joita voidaan käyttää toiminnan kehittämisessä. Työkaluista on pyritty tekemään mahdollisimman selkeitä ja helppokäyttöisiä, jotka ovat helposti sovellettavissa myös muihin kehittämistehtäviin, kuin mitä tässä on ehdotettu. Kevään 2016 aikana toteutettujen palvelumuotoilutyöpajojen toteutus, tulokset ja yhteenvedot on myös dokumentoitu työkalupakkiin. Niitä voidaan hyödyntää tai ottaa sellaisinaan käyttöön jatkokehittämisessä.

Esitän erityiskiitokset rehtori Merja Ojalammille sekä Sotkamon kansalaisopiston molempien toiminta-alueiden henkilöstölle ja asiakkaille hyvästä yhteistyöstä. Toivon, että löydätte työkalupakista välineitä ja ideoita jotka soveltuvat käyttötarkoituksiinne toiminnan kehittämISRatkaisuja tehdessänne.

Sotkamossa kesällä 2016  
Arja Immonen

# Sisällys

<b>ESITTELY .....</b>	<b>1</b>
<b>KÄYTTÖOHJE .....</b>	<b>3</b>
<b>PALVELUNMÄÄRITTELY .....</b>	<b>4</b>
Henkilöstön itsedokumentoinnin toteutus.....	5
Palvelumuotoilutyökaluja .....	9
Learning Cafe .....	9
Toivelistatekniikka.....	11
Havainnointi .....	12
<b>ASIAKAS- JA HENKILÖSTÖTUTKIMUS .....</b>	<b>15</b>
Palvelupolkutyöpajojen toteutus .....	16
Palvelumuotoilutyökaluja .....	19
Palvelupolku .....	19
Osbornin kysymyslista .....	23
<b>PALVELUSUUNNITTELU, TIEDOTUS JA MARKKINOINTI .....</b>	<b>26</b>
Mahdollisuuksien rajaamisen toteutus .....	27
Palvelusuunnitelmatyöpajan toteutus.....	29
Palvelumuotoilutyökaluja .....	31
Palvelusuunnitelma.....	31
Questorming .....	33
<b>TOTEUTUS JA ARVIOINTI .....</b>	<b>34</b>
Henkilöstön toteuttama seurantasuunnitelmakeskustelu .....	36
Palvelumuotoilutyökaluja .....	37
8x8-menetelmä .....	37
Brainwriting .....	39
<b>LISÄTIETOA JA LÄHTEITÄ .....</b>	<b>41</b>
<b>MUISTIINPANOT .....</b>	<b>42</b>

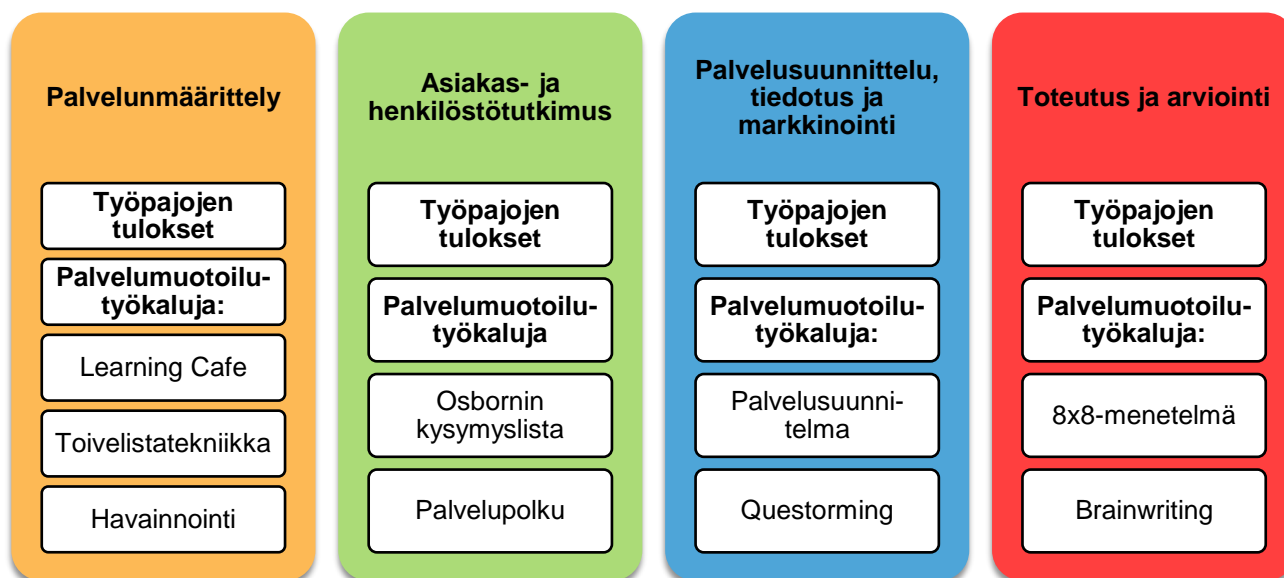
# Käyttöohje

## Kuinka käytän työkalupakkia?

Työkalupakki muodostuu neljästä osasta, jotka ovat palvelumuotoilukokonaisuuksia. Ne voidaan ottaa käyttöön sellaisenaan tai soveltaa ja yhdistellä kulloiseenkin tilanteeseen ja käyttötarkoitukseen.

Osat ovat:

- Palvelun määrittely
- Asiakas- ja henkilöstötutkimus
- Palvelun suunnittelu, tiedotus ja markkinointi
- Toteutus ja arviointi



Osat sisältävät myös kuvauksia kevään 2016 aikana toteutetuista työpajoista ja niiden tuloksista. Jokaiseen osaan on koottu palvelumuotoilutyökaluja, joita käyttämällä työpajatyöskentelyä voidaan jatkaa ja edelleen kehittää. Jokainen esiteltävä työkalu sisältää esimerkin käyttötilanteesta, välineiden ja materiaalien esittelyn sekä työskentelyohjeen.

Työkalupakin loppuosasta löytyvät:

- Lisätiedot ja käytetyt lähteet
- Muistiinpanosivut omia huomiota varten

# Palvelun määrittely



## ***Palvelunmäärittely kertoo, missä nyt ollaan ja mitä tehdään? Palvelunmäärittelyn avulla saadaan näkyville kehitettävänä olevien asioiden tavoitteet ja hyödyt käyttäjien näkökulmista katsottuina.***

### **Taustatietoa palvelunmäärittelystä**

Palvelumuotoilun prosessi alkaa usein asiakasymmärryksestä, mikä tarkoittaa asiakkaan tiedostamattomien ja tietoisten tarpeiden selvittämistä ja niiden hyödyntämistä (Hämäläinen ym. 2011, 61). Käyttäjätiedon hankkimiseen voidaan käyttää perinteisiä, mukailtuja tai innovatiivisia menetelmiä. Perinteisiä menetelmiä edustavat määrällistä ja mitattavaa aineistoa tuottavat kohderyhmätutkimukset ja kyselyt. Mukailluissa menetelmissä käytetään etnografista tutkimusotetta, jolloin pyritään selvittämään ihmisen esineelle tai palvelulle antama merkitys tai laatu. Innovatiivisilla menetelmillä tutkitaan käyttäjän henkilökohtaista kokemusta. Innovatiiviset menetelmät perustuvat käyttäjien osallistumiseen itsedokumentoinnin välineiden avulla. Muotoiluetnografia on osallistavaa havainnointia, jonka avulla pyritään saamaan tietoa, millaisia tuotteita ja palveluja ihmiset haluavat. Samalla tutkija voi reflektoida omia kokemuksia, suhteuttaen niitä käyttäjiltä saatuun tietoon. (Hämäläinen ym. 2011, 64–67.)

### **Henkilöstön itsedokumentoinnin toteutus**

Itsedokumentointi oli ennakotehtävä, joka lähetettiin sähköpostitse kansalaispiston henkilöstölle Kuhmossa ja Sotkamossa. Sen tarkoituksena oli kuvata omaa työtä kansalaisopistossa, valmiiksi laadittujen kysymysten avulla. Henkilöstön laatima itsedokumentointi oli väljä sovellus luotaimesta, joka Tuulaniemen (2011, 151-152) mukaan on eräänlainen päiväkirjamenetelmä, jossa tutkimuksen kohteena oleva ihminen täyttää annettujen tehtävien mukaan hänelle annettuja materiaaleja eli päiväkirjoja. Luotaimessa tutkija valmistaa ja lähettää tutkittavalle tutkimuspaketin, joka sisältää erilaisia tehtäviä. Tutkimusjakson jälkeen asiakas lähettää luotaimen takaisin tutkijalle, joka analysoi ja tulkitsee vastaukset.



## Itsedokumentoinnin yhteenveto

Tehtävän avulla saatiin näkyville, mitä tehdään ja miten toimitaan? Seuraaviin taulukoihin on koottu yhteen itsedokumentoinnin tulokset.

Itsedokumentointitehtävä A	
Kysymys	Yhteenveto vastauksista
<b>Kerro, millaisia odotuksia ja päämääriä meneillään olevaa kurssia kohtaan oletat asiakasryhmälläsi olevan (esim. halu oppia uutta, pitää taitoa yllä, täydentää aikaisempaa osaamista, olla osallisena sosiaalisessa toiminnassa, tavata tuttavias jne.)</b>	Asiakkaat haluavat oppia uutta, pitää taitoa yllä, täydentää aikaisempaa osaamista, olla osallisena sosiaalisessa toiminnassa ja tavata tuttavians. Asiakkaat myös kokevat, että yhdessä on kivaa olla osallisena ja saa samalla intoa tekemiseen. Monessa vastauksessa kuvattiin, kuinka asiakkaat osoittavat mielenkiintoa kurssitarjontaa kohtaan. Esimerkkinä kuvataide, jossa opettaja määritteli odotuksia ja päämääriä: <i>Aika moni kurssilainen sanoo, että kun kotona ei tule yksin maalattua. He haluavat aktiivisen maalausryhmän, jonka kanssa pitää näyttelyitä, jutella aiheista, tekniikoista, saada uusia samoista asioista kiinnostuneita kavereita.</i> Osa vastaajista peilasi vastauksiaan omien kurssiensa näkökulmasta katsoen: <i>Jokunen on tullut ikonipiiristä ja etsivät kurssiltani vapaampaa ilmaisua. Haluavat hallita keskeisiä asioita englannin kielestä ja oppia myöskin käyttämään kieltä käytännön tilanteissa. Sosiaalisuus, itsensä haastaminen, yhteissoitto ja ryhmässä toimiminen. Musiikin parantava voima. Halu parantaa kuntoa ja saada vinkkejä omaan tekemiseensä ja tietysti sosiaalinen toiminta.</i>

Itsedokumentointitehtävä B	
Kysymys	Yhteenveto vastauksista
<b>Miten keräät/saat palautetta asiakkailtasi?</b>	Jatkuvaa palautetta kerätään keskustellen ja mm. kysellen töiden tuloksista ja opiskelijan tyytyväisyydestä työskentelyyn. Palautetta kerätään lisäksi sopivasta opiskelutahdist ja -menetelmistä ja -materiaaleista. Eräs opettaja ilmaisi palautteenkeruun yhteydessä tiedustelewansa myös kiinnostusta uusien taitojen oppimisesta: <i>Joskus myös joku uusi asia/tekniikka innostaa itseäni, ja kysyn, onko aiheelle innokkaita oppilaita?</i> Jonkin verran käytetään kirjallista kyselylomaketta. Yksi vastaajista kertoi, ettei hän kerää lainkaan palautetta.

Itsedokumentointitehtävä C	
Kysymys	Yhteenveto vastauksista
<b>Suunnittelet tulevan syksyn kursseja. Kerro, miten selvität nykyisiltä asiakkailtasi, millaisia kursseja he toivovat tulevalle syksylle?</b>	Opettajat tiedustelevat usein asiakkailtaan, millaisia kursseja he haluavat ja pyytävät heitä myös itse ottamaan yhteyttä kansalaisopistoon ideoistaan. Asiakkailta kysytään toiveita, tarpeita sekä tyytyväisyyttä ja tyytymättömyyttä parhaillaan menossa olevaan kurssiin. Jonkin verran lisäksi markkinoidaan uusia kurssivaihtoehtoja.



## Itsedokumentointitehtävä D

Kysymys	Yhteenveto vastauksista
Olet saanut toteutettavaksesi uuden kurssin. Asiakkaita on ilmoittautunut hieman yli puolet tarvittavasta osallistujamäärästä. Miten toimit, että saat ryhmäsi täyteen?	Otetaan yhteyttä puhelimitse tai sosiaalisen median välityksellä entisiin opiskelijoihin ja tuttaviiin vapaita kurssipaikkoja markkinoidessa. Lisäksi kollegoilta tiedustellaan, löytyisikö heidän verkostoistaan kurssihalukkuutta. Muutamassa vastauksessa kerrottiin, että asiasta ilmoitetaan kansalaisopistoon ja pyydetään heitä tiedottamaan, että kurssilla olisi tilaa. Kaikki vastaajat eivät koe tarpeelliseksi markkinoida vapaita kurssipaikkoja. Eräs vastaaja ilmaisee asian näin: <i>En mitenkään (kannettu vesi ei kaivossa pysy). Toisaalta, jos ihmiset eivät ehkä ole hoksanneet kurssia, ilmoittaisin toimistolle mahdollisen lisämainonnan toivossa.</i>

## Itsedokumentointitehtävä E

Kysymys	Yhteenveto vastauksista
Olet aloittamassa kurssia ja ilmoittautuneiden lisäksi luokan/työtilan ovelle seisoo kymmenen ylimääräistä asiakasta, jotka myös haluavat päästä samalle kurssille. Miten toimit?	Kaikki kurssille haluavat toivotetaan tervetulleeksi kurssille. Käytännössä mukaantulo tapahtuu vastausten perusteella siten, että ylimääräiset kurssille tulijat otetaan mukaan saman tien, mikäli kurssitiloihin mahtuu. Ensimmäisen osallistumiskerran jälkeen neuvotellaan rehtorin kanssa, voisiko kurssiteemasta järjestää toista rinnakkaista kurssia?

## Itsedokumentointitehtävä F

Kysymys	Yhteenveto vastauksista
Kuvittele tilanne, jossa asiakas tai asiakasryhmä ehdottaa sinulle sellaista uutta kurssi-ideaa, jota et ole aikaisemmin toteuttanut. Kurssi-idea kuitenkin vaikuttaa sinusta kiinnostavalta, mutta on sisällöltään sellainen, että sen toteuttaminen vaatii kahden tai useamman opettajan yhteistyötä. Miten toimit?	Yhteisopettajuus herättää runsaasti kiinnostusta ja sitä ollaan halukkaita kokeilemaan käytännössä. Vastauksissa mainittiin: <i>Yhteistyössä on voimaa! Lähdän mukaan innolla. Pyydän toista opettajaa yhteistyöhön.</i> Halutaan myös selvittää ja tutkia tilannetta sekä miettiä valmiiksi ne tahot ja opettajat, joiden kanssa oletetaan kemioiden käyvän yhteen.

## Itsedokumentointitehtävä G

Kysymys	Yhteenveto vastauksista
Asiakkaille ilmoitetussa luokassa/kurssitilassa on tapahtunut äkillinen putkivuoto ja tila on käyttökelvoton. Kurssi alkaa kahden tunnin kuluttua. Kurssitila on vaihdettu eri rakennukseen. Miten tiedotat asiakkaillesi muutoksesta?	Todetaan, että opettajalla pitäisi olla kaikkien ilmoittautuneiden puhelinnumerot ja opettaja ottaa yhteyttä saman tien kurssilaisiin soittamalla, sähköpostilla tai sosiaalisen median avulla. Eräs vastaaja kertoo laittavansa luokan oveen lapun tapahtuneesta ja ohjeet uuteen luokkatilaan sekä ilmoittavansa viestillä tai soittamalla tapahtuneesta opiskelijoille. Yhtenä vaihtoehtona kuvataan, että opettaja menee käyttökiellossa olevaan toimitilaan, odottaa kurssille tulevat ja siirtyy heidän kanssaan väliaikaiseen kurssitilaan.

Itsedokumentointitehtävä H	
Kysymys	Yhteenveto vastauksista
Olette päättäneet kansalaisopistossa tehostaa tiedotusta kurssitarjonnasta ja hankkia aktiivisesti uusia asiakkaita. (Kysymys jakautui kahteen osaan 1-2.)	
1. Millaisia tiedotuskeinoja haluat käyttää?	Suurin osa vastaajista haluaa käyttää paikallislehteä, internetiä, näyttelyjä, esittelyjä ja työnäytöksiä tiedottamisessa. Lisäksi halutaan laatia julisteita ja viedä niitä kirjastoon ja kauppoihin, nuorten tiloihin, eläkeläisten toimipaikkoihin ja kouluihin sekä lähettää henkilökohtaisia tiedotteita opiskelijaverkostolle. Jonkin verran ehdotetaan kurssiesittelypäivien järjestämistä edellä mainituissa paikoissa.
2. Mitkä ovat mielestäsi uusia ja kiinnostavia asiakaskohderyhmiä, joille haluat tiedottaa?	Vastauksissa mainitaan seuraavat ryhmät: työssäkäyvät henkilöt (työpaikkojen työhyvinvointi-illat, jos työnantaja kustantaisi osan), lapset ja nuoret, eläkeläiset, koululaiset, nuoret, erityisryhmät (kehitysvammaiset, muistisairaat ja mielenterveyspotilaat), maahanmuuttajat, matkailijat ja maahanmuuttajat. Eräs vastaaja totesi: <i>Nimi kansalaisopisto kuulostaa ”mummo-opistolta”. Kansalaisopiston täytyisi nuorentaa jollakin tavalla brändiään”.</i>

Itsedokumentointitehtävä I	
Kysymys	Yhteenveto vastauksista
Kerro lyhyesti, millaisia ajatuksia ja toiveita sinulla on kansalaisopistotoiminnan kehittämiseksi ja uusien asiakkaiden hankkimiseksi?	Ryhmäkokoihin ja kurssimaksuihin toivotaan muutoksia seuraavasti: Ryhmäkokominimi voisi olla viisi henkilöä kaikissa kursseissa. Lapsille ja nuorille toivotaan järjestettävän omia kursseja. Markkinointia ja tiedottamista esitetään lisättäväksi. Mediatiedottamisen ja markkinoinnin lisäksi toivotaan henkilökohtaisia kontakteja kohderyhmiin. Kansalaisopiston toivotaan ottamaa teemoikseen monikulttuurisuuden ja syrjäytymisen. Ehdotetaan matalan kynnyksen opetuspiirejä, joita voisi olla työttömille, ulkomaalaisille, sekä lisäksi syrjäytymisuhan alla oleville nuorille. Yksilöopetuksen mahdollisuuksia halutaan suunniteltaviksi, esimerkkinä tästä ovat kielet. Kurssitarjottimen uudistamistarpeita on myös havaittu. Vastausten perusteella kurssitarjonta täytyy mennä yleisien uusien trendien mukaan ja asiakkaiden toivekursseja pitää järjestää. Esimerkkeinä uudistamisesta: teknologia koulutuksia esim. koodaus, pelit jne. Nimekkäitä vierailijoita toivotaan opetukseen. Lisäksi esitetään, että toivottavasti Sotkamon kunta on mukana kaikukortti kokeilussa, joka nyt tulee Kainuuseen. <a href="http://www.kulttuuriakaikille.fi/kaikukortti">http://www.kulttuuriakaikille.fi/kaikukortti</a>

## Palvelumuotoilutyökaluja

Seuraavaksi kolme työkalua, joita käyttämällä saadaan näkyville tietoa palvelunmäärittelyn tueksi. Työkalut ovat: Learning Cafe, toivelistatekniikka ja havainnointi.

### Learning Cafe

---



#### Käyttö

Learning Cafe soveltuu käytettäväksi tilanteessa, jossa halutaan saada esiin käyttäjien yhteiset näkemykset, tarpeet ja toiveet kehitettävästä asiasta. Se omalta osaltaan auttaa myös irtautumaan tuotteen tai palvelun suunnittelun- ja markkinoinnin yhteydessä kuuluvista määrittelyistä: *”tämä sopii kaikille käyttäjille”, ”kuka tahansa, vauvasta vaariin hyötyy tästä”* tai *”minä kyllä tunnen omat asiakkaani”* ja ohjaamaan käyttäjien esille tuomien näkökulmien todellisen merkityksen ymmärtämistä.

#### Esittely

Learning Cafe -menetelmässä ideoidaan valittua teemaa eri näkökulmista useassa erillisessä pienryhmässä. Menetelmä vaatii vähintään 12 osallistujaa (eli tällöin on neljä henkeä kolmessa pöydässä). Kussakin pöytäryhmässä keskustellaan eri näkökulmista kehitettävään teemaan liittyen. Syntyneet ideat kirjoitetaan keskustelun edetessä paperiseen pöytäliinaan tai isolle paperille. Tietyn ajan kuluttua osallistujat vaihtavat pöytäryhmää ja samalla näkökulmaa – vain kunkin pöytäryhmän vetäjä jää oman pöytänsä ääreen. Kun uusi ryhmä saapuu, vetäjä tiivistää ensin edellisen ryhmän keskustelun, jonka jälkeen uusi ryhmä jatkaa tämän pöydän näkökulman ideointia. Ryhmät kiertävät jokaisessa pöytäryhmässä, joten teemasta saadaan lyhyessä ajassa paljon erilaisia ideoita ja näkökulmia. (Ojasalo ym. 2015, 162.)

## Välineet ja materiaalit

- pöytiä, joita tarvitaan yhtä monta, kuin käsiteltäviä teemoja on
- isoja paperisia pöytäliinoja tai fläppipapereita yhtä monta, kuin pöytiä on
- paperiarkkeja
- Post It-lappuja
- kyniä ja tusseja

## Työskentelyohje

### **Learning Cafe -ympäristön järjestäminen:**

Pöydät päällystetään paperisilla pöytäliinoilla tai fläppipapereilla. Pöytiin laitetaan tyhjiä paperiarkkeja ja Post It-lappuja sekä kyniä ja tusseja.

### **Työkalun esittely osallistujille:**

Ohjaaja kertoo tehtävän tavoitteen ja etenemistavan.

### **Valitaan teemat ja kysymykset:**

Ohjaaja on voinut valita käsiteltävät teemat jo ennakoon, tai vaihtoehtoisesti teemat valitaan tässä vaiheessa yhdessä, ennen työskentelyn etenemistä. Jokaiselle teemalle nimetään oma pöytä.

### **Osallistujat jaetaan pöytiin:**

Osallistujat jaetaan yhtä suuriin ryhmiin ja jokainen ryhmä siirtyy yhteen pöytään.

### **Puheenjohtajan ja kirjurin valinta:**

Jokaiseen pöytään valitaan puheenjohtaja, joka toimii myös kirjurina. Hän pysyy samassa pöydässä koko ajan.

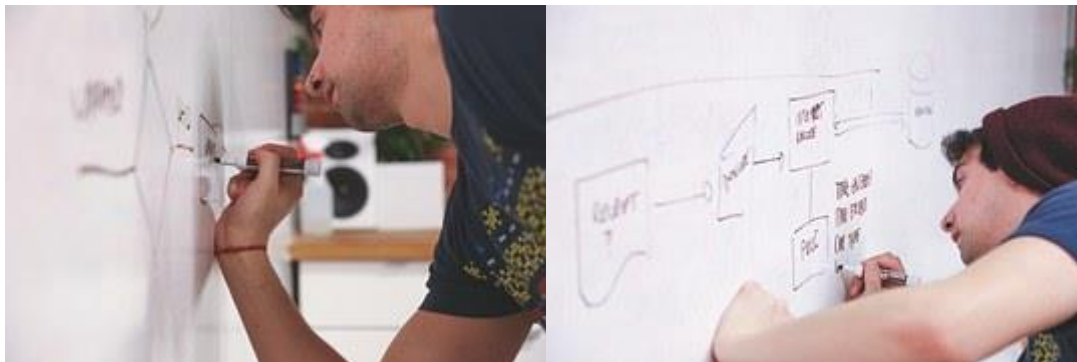
### **Pöydissä käytävät keskustelut (n.20-30 min):**

Keskustelu käynnistetään teemaan liittyvällä lauseella tai kysymyksellä. Keskustelun aikana kerrotaan ja kuunnellaan mielipiteitä sekä esitetään kommentteja. Tarkoitus on, että jokainen keskustelija saa äänensä kuuluville. Keskustelun lomassa kirjoitetaan pöydällä oleville papereille ja lapuille ideoita ja ajatuksia. Puheenjohtaja/kirjuri kirjaa keskusteluryhmän pääajatuksat pöytäliinaan tai fläppipaperille. Keskustelun jälkeen vaihdetaan pöytää. Vain puheenjohtaja jää pöytänsä, muut siirtyvät seuraavaan pöytään. Työskentely uuden ryhmän kanssa alkaa puheenjohtajan lyhyellä kertauksella edellisen/edellisten ryhmän keskustelun tuloksista. Tämän jälkeen keskustelu jatkuu edellä kerrotulla tavalla. Keskustelut jatkuvat niin kauan, että kaikki ryhmät ovat kiertäneet jokaisen pöydän.

### **Loppukeskustelu:**

Lopuksi puheenjohtajat esittelevät pöydissä tuotettujen keskustelujen lopputulokset kaikille osallistujille.

## Toivelistatekniikka



### Käyttö

Ohje on laadittu käytettäväksi tilanteessa, jossa asiakkailta kerätään tietoa yleisötilaisuudessa (näyttelyssä, esittelyssä, yleisötapauksessa jne.) tai kansalaisopiston kursseilla työskentelyn lomassa.

### Esittely

Toivelistatekniikka soveltuu hyvin tuotteiden ja palvelujen kehittämiseen, koska sen avulla selvitetään asiakkaiden odotuksia ja tarpeita. Asiakkaat saavat yleensä paremmin kertoa, mitä he eivät saa, kuin kuvata täsmällisesti, mitä haluaisivat ja tarvitsisivat.

Toivelistatekniikan ideana on selvittää, mitä asiakkaat toivovat, jos heillä ei olisi mitään rajoituksia. Tätä menetelmää voi käyttää myös ryhmäkeskustelujen tai henkilökohtaisten haastattelujen muodossa. Tekniikalla on monia etuja. Sen avulla huomio keskitetään vain hyötyihin, todellisiin tai kuviteltuihin. Tekniikka rohkaisee tuomaan esiin määrällisesti paljon odotuksia, ilman että pitäisi pohtia niiden toteutettavuutta tai antaa niille järkeviä perusteita. (Ojasalo ym. 2015, 172-173.)

### Välineet ja materiaalit

- fläppitaulu tai seinälle kiinnitettäviä isoja paperiarkkeja
- kyltti, johon on kirjoitettu työskentelyyn ohjaava teksti esim.  
*"Kehitämme kansalaisopiston toimintaa, tule kertomaan omat toiveesi."*
- pieni pöytä tms. kirjoittamiseen soveltuva taso, johon työvälineet asetellaan
- Post-It-lappuja
- tusseja
- paperiarkeille kirjoitettuja valmiita kysymyksiä

## Työskentelyohje

### **Toivelistaympäristön järjestäminen:**

Fläppitaulu pystytetään paikkaan, jonka ympärillä on tilaa liikkua. Mikäli käytössä on isot paperiarkit, ne kiinnitetään seinälle.

### **Työkalun esittely osallistujille:**

Ohjaaja kertoo tehtävän tavoitteen ja etenemistavan ja motivoi osallistumaan. Jos työkalua käytetään yleisötilaisuudessa, on ohjaaja esittelemässä ja ohjaamassa koko tiedonkeruun ajan.

### **Tehtävän toteutus:**

Tehtävään osallistuvat kirjoittavat Post It-lapuille toiveitaan. Tiedonkeruun jälkeen tulokset dokumentoidaan, kategorioidaan ja käytetään kehittämistyön seuraavissa vaiheissa.

## Havainnointi

---

### **Käyttö**

Osallistuvan havainnointimenetelmän avulla saadaan näkyville asioita, jotka vaikuttavat esimerkiksi kansalaisopiston kurssien osallistumismotivaatioon ja jatkokurssien suunnitteluun. Menetelmää voi myös käyttää ja soveltaa jatkuvan arvioinnin välineenä. Tässä soveltamisesimerkkinä on yksittäinen teatterinukkien valmistuskurssi, jossa valmistetaan paperimassaisia nukkeja. Havainnoinnin tarkoituksena on saada näkyville, onko meneillään olevan kurssin sisältö suunniteltu asiakkaiden tarpeita palvelevaksi ja ovatko kurssilaiset halukkaita osallistumaan jatkokurssille, jossa tekniikan opiskelua syvennetään.



## Esittely

Osallistuva havainnointimenetelmä mahdollistaa havainnoijan pääsyn mukaan niihin tilanteisiin, jossa ilmiö tai asia tapahtuu. Havainnoinnin aikana tulee kysellä ja keskustella ja samalla pohtia ja peilata omia kokemuksia ja suhteuttaa niitä asiakkaiden antamaan tietoon. Havainnointiprosessin aikana saadaan tietoa siitä, mitkä ovat mahdollisuudet tuottaa asiakkaille jotain uutta tai paranneltua palvelua. (Hämäläinen ym. 2011, 66-67.) Edelleen Hämäläisen ym. (2011, 66-67) mukaan havainnoinnin avulla saatu tieto yksistään ei riitä, vaan se tulee eritellä siten, että yksittäisistä havainnoista muodostuu kokonaisuuksia, jotka auttavat ymmärtämään käyttäjän motivaatiota. Analysoinnin kannalta muistiinpanojen tekeminen tietoisena tarkkailun, kokeilemisen ja havainnoinnin aikana on välttämätöntä. Muistiinpanojen tekeminen ei kuitenkaan saisi häiritä tutkimuksen, kokeilemisen ja oppimisen kulkua. (Hämäläinen ym. 2011, 66-67.)

## Välineet ja materiaalit

Valmiiksi pohditut havainnointikohteet, jotka on kirjoitettu erillisille paperiarkeille. Kamera tai nauhoitusväline, mikäli sitä on mahdollista käyttää havainnoin ohessa.

## Työskentelyohje

### **Havainnointiympäristön järjestäminen:**

Havainnointikohteet kannattaa suunnitella jokaiseen havainnointitilanteeseen ja kurssille erikseen.

### **Työkalun esittely osallistujille:**

Työkalua ei tarvitse esitellä osallistujille erikseen.

### **Tehtävän toteutus:**

Pyritään työskentelemään siten, että havainnointitehtävän toteuttaminen ei häiritse varsinaista kurssityöskentelyä. Havainnointitehtävän tulokset kootaan yhteen ja käytetään niitä hyödyksi kurssin kehittämisessä ja mahdollisessa jatkokurssin suunnittelussa.



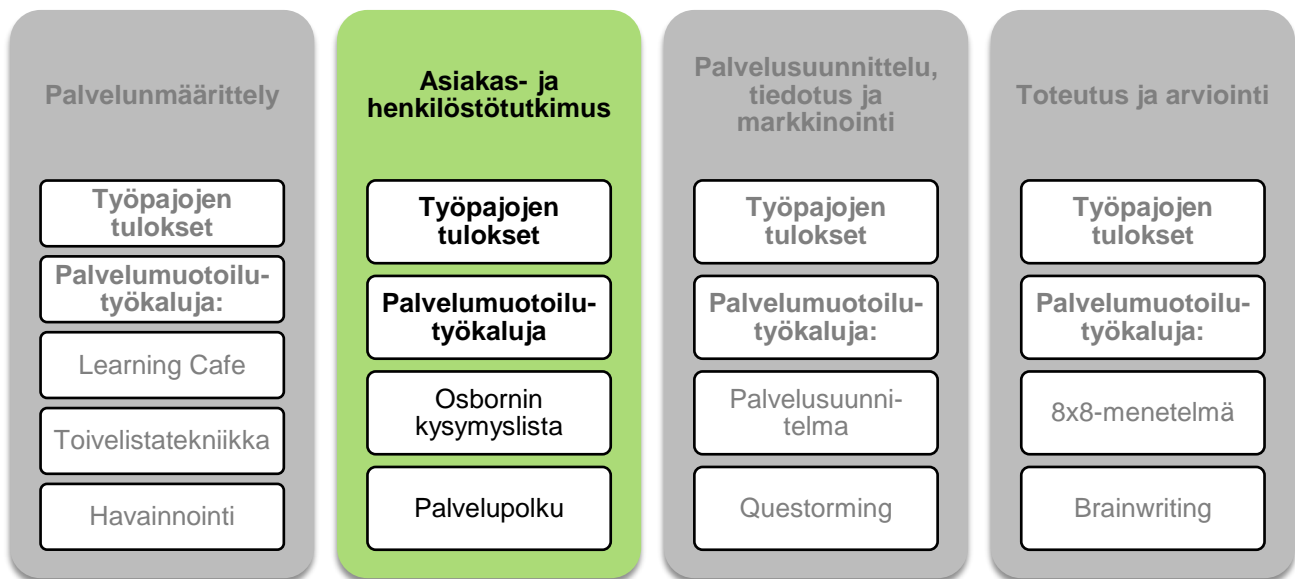


### Havainnointikohteet

- Aika, paikka ja läsnäolijat
- Miten asiakkaiden ja opettajan välinen vuorovaikutus tapahtuu?
- Miten asiakkaat keskusteleivat keskenään?
- Pyydetään yksittäisiä asiakkaita kertomaan mitä hän parhaillaan tekee?
- Kysytään, mikä häntä kiinnostaa eniten parhaillaan opittavana olevassa asiassa?
- Kysytään, mikä on haastavinta parhaillaan menossa olevan kurssin sisällössä?
- Pyydetään asiakasta kertomaan, mitä hän haluaisi tietää lisää opiskeltavasta asiasta?
- Kysytään, mikä motivoi häntä käymään kurssilla?
- Kysytään, kiinnostaako häntä oppia lisää teatterinukkien valmistamisesta?



# Asiakas- ja henkilöstö- tutkimus



***Asiakas- ja henkilöstötutkimuksessa käyttäjien mielipiteet ja kokemukset ovat keskiössä. Asiakas ja henkilöstötutkimuksen avulla saadaan tietoa asiakkailta sekä henkilöstöltä kokemuksineen, toiveineen, tarpeineen ja odotuksineen.***

### **Taustatietoa palvelupolusta**

Palvelupolussa (customer journey map) kuvataan käyttäjän palvelukokemus visuaalisessa muodossa. Palvelupolussa palvelu jaetaan kosketuspisteiksi (touch point). Näitä voivat olla esimerkiksi fyysiset tilat tai kohtaamiset ihmisten välillä. Kosketuspisteet kuvaavat miten organisaatio on vuorovaikutuksessa käyttäjän kanssa. (Tuulaniemi 2011, 78-81.)

Palvelutuokiot (service moment), palvelupolku (customer journey) ja palvelunkontaktipisteet (touchpoints) ovat tapoja lisätä asiakasymmärrystä ja keinoja nähdä palvelut asiakkaan silmin. Palvelupolku on asiakassidonnainen prosessi, joka muodostuu peräkkäisistä palvelutuokioista. Palvelutuokio tarkoittaa tilannetta, jossa palvelua tuotetaan ja käytetään asiakkaan ja palveluntarjoajan välisessä vuorovaikutuksessa. Jokaisessa palvelutuokiassa on useita kontaktipisteitä, joiden kautta asiakas kokee ja näkee palvelun. Kontaktipisteet voidaan ryhmitellä seuraavasti: kanavat, esineet, toimintamallit ja ihmiset. (Koivisto 2011, 49–51.) Kontaktipisteiden avulla voidaan palvelutuokioita suunnitella ja kehittää asiakkaiden tarpeita ja odotuksia vastaaviksi organisaation tavoitteiden ja strategioiden rajoissa. On selvitettävä asiakkaan kannalta oleelliset ja tärkeimmät kontaktipisteet ja pyrittävä muodostamaan niistä yhtenäinen, johdonmukainen ja selkeä palvelukokemus. (Koivisto 2011, 53.) Kanavat ovat joko fyysisiä tai digitaalisia paikkoja, ympäristöjä tai tiloja, joissa asiakkaalle näkyvä palvelu tapahtuu. Usein palvelut ovat monikanavaisia eli yksittäisessä kontaktipisteessä vaikuttavat kuitenkin monet kanavat samanaikaisesti. (Koivisto 2011, 51–52.)

## **Palvelupolkutyöpajojen toteutus**

### **Asiakkaiden ja henkilöstön laatimat palvelupolut**

Palvelupolkuja laadittiin asiakkaiden ja mahdollisten asiakkaiden kesken Sotkamossa järjestöjen tapaamisessa sekä erikseen kansalaisopiston henkilöstön kesken Sotkamon ja Kuhmon toimipaikoissa.

## Palvelupolkujen yhteenveto

Seuraaviin taulukoihin on koottu yhteenvedot palvelupolkutyöskentelyjen tuloksista.

Asiakkaiden laatima palvelupolku		
Ennen palvelua	Palvelun aikana	Palvelun jälkeen
Henkilöstön kanssa tehtävää ryhmätyöskentelyä halutaan lisätä. Esimerkkinä tästä on kurssisuunnittelun toteuttaminen tiimityöskentelynä yhdessä henkilöstön kanssa.	Eri toimijoiden välistä yhteistyötä pidetään tärkeänä. Tässä asiassa pidetään yhdistysten toimintamuotojen ja mahdollisuuksien tarvekartoitusta hyvänä aloitustoimenpiteenä.	Ryhmien säännöt halutaan joustavammiksi.
Asiakkaat kokevat mielenkiintoisiksi kurssit, jotka lisäävät tietoa ja osaamista. Esimerkkeinä kodin viihtyvyyteen ja toimivuuteen liittyviä kursseja, jotka huomioivat 60-90-vuotiaiden mahdollisuuksia omassa kodissa asumiseen. Remontointikursseja pidetään tervetulleina. Samoin toivotaan aikuisen pienryhmiä (3-5 henkilöä) tietotekniikkaan (mobiililaitteet ja tietokoneet).	Lähiaikoina tapahtuvana toimenpiteenä esitetään vuoden 2017 juhlaulkaisun työstäminen pienryhmissä ja yhteistyössä Sotkamo-Seuran kanssa. Tästä jatkoajatuksena: yksilöiden, kylien ja kuntien pohdittavaksi: suomen 100-vuotispäiväksi julistettaisiin: maakuntamaisema, pitäjämäisema, kylämaisema, jonka käynnistäjänä kansalaisopistot, kotiseutuyhdistykset ja kyläyhdistykset.	Verkossa tapahtuvaa toimintaa halutaan parantaa, samoin palautteenanto- ja käsittelymenetelmiä.
	Toivotaan sellaisia lyhyitä kertaluonteisia kursseja jotka keskittyvät johonkin tiettyyn aihealueeseen (esim. korujenteko ja ATK) helpottaa osallistumista toivotaan järjestettävän.	
	Halutaan luentoja ajankohtaisista asioista ja kulttuurista esim. perinteistä, kirjallisuudesta jne.	
	Opetusmenetelmiä toivotaan uudistettavan. Kieltä ja kulttuuria yhdistettäviä kursseja kaivataan. Tästä esimerkkinä on Italian kieli ja kulttuuri.	

### Kehittämistoiveita

Yhteistyötä eri toimijoiden kanssa sekä tarvekartoitusta pitää tehosta ja kurssiteemoja suunnitella yhdessä kohderyhmien kanssa. Tällä hetkellä koetaan, että toimintaa on suunniteltu paljon eläkeläisten ja vanhemman väen ehdoilla ja esimerkiksi nuoret ja opiskelijat on unohdettu. Musiikki, liikunta ja käsityö ovat hyvin edustettuna – entä luovan kulttuurin muut muodot?

Ikäihmisten yliopistoluentojen suunnittelu ja markkinointi täytyy saada tehokkaammaksi. Lisäksi toivotaan ajankohtaisia lyhytkursseja: Eurooppa tänään, Sote – mikä muuttuu vai muuttuuko mikään jne.

Henkilöstön laatima palvelupolku		
Ennen palvelua	Palvelun aikana	Palvelun jälkeen
<p>Asiakkaiden täytyy saada tieto, että voi itse/omassa yhteisössä suunnitella kurssin. Tarvitaan viesti/slogan oppaaseen ja nettisivuille "suunnittele oma ryhmäsi/kurssisi".</p> <p>Annetaan mahdollisuus asiakkaan omalle kurssisuunnittelulle. Tällä tavalla toimien saadaan kurssitarpeet ja -toiveet näkyville.</p> <p>Järjestetään mahdollisuuksia kursseille tutustumisiin ennen virallista ilmoittautumista.</p> <p>Kurssisisällöt pitää saada paremmin näkyville.</p> <p>Kurssiajankohdat täytyy pystyä ajoittamaan oikein.</p> <p>Järjestetään kesäkursseja, joissa kohderyhminä: lomalaiset, ulkopaikkakuntalaiset ja kuntalaiset.</p> <p>Lisätään perehdytyskursseja ja alkeispiirejä, joissa osallistujamäärät voivat olla pienempiä.</p> <p>Tarvitaan enemmän matalan kynnyksen kursseja ja toimintaa erityisryhmille.</p> <p>Järjestetään tutustumispäiviä, joissa näkyville kansalaisopiston tarjonta: kokeiluja ja avoimet ovet.</p>	<p>Tarvitaan asiakkaiden kanssa tehtävää yhteissuunnittelua.</p> <p>Palautteen saantia asiakkailta palvelun aikana täytyy yhdenmukaistaa.</p> <p>Miten varmistetaan, että koneet, laitteet ja välineet pysyvät kunnossa?</p> <p>Keinoja, joiden avulla asiakkailta kysytään, mitä kursseja he haluavat?</p> <p>Näyttelyjen suunnittelua ja yhteisöllistä "pöhinää"</p>	<p>Uusien kurssien ja jatkokurssien suunnittelua erilaisten opinto- ja esiintymismatkojen yhteydessä.</p> <p>Kevätnäyttelyt: esiintymiset, taide- ja käsityönäyttelyt.</p> <p>Palautteen keruu ja "palkinto".</p> <p>Kuhmon kansalaisopistoon oma koordinaattori.</p> <p>Ilmoittautuminen täytyy tehdä helpoksi.</p> <p>Yhteinen keskustelu: mitä tulevaisu?</p> <p>Palautteen keruujärjestelmä.</p> <p>Opettajien jatkosuunnitelmat, eli ovatko he käytettävissä?</p>
Kehittämistoiveita ennen palvelua	Kehittämistoiveita palvelun aikana	
<p>Voiko kansalaisopisto tarjota ammattilaisille toimintaa: ohjaajille jne. työaikana vai omalla ajalla?</p> <p>Miksi nuorille ei ole tarjolla toimintaa "mummo-opisto"?</p> <p>Osaamisen tasoryhmiä: kokeneet/aloittelijat.</p> <p>Yhdistysten kokouksiin vietävä edelleen infoa toiminnasta.</p>	<p>On olemassa tarvetta muutokseen.</p> <p>Harrastustoimintatarjontaa on paikkakunnalla paljon ja kilpailutilanne on kova, miten kilpailuun vastataan?</p> <p>Opinto- ja esiintymismatkoja: kulttuuri-, käsityö- ja puutarhamessumatkat jne.</p> <p>Uusia verkostoja voi etsiä myös kurssien aikana. Kurssivierailuja keskenään (kielet-puutyö jne.).</p>	



## Palvelumuotoilutyökaluja

Seuraavaksi kaksi työkalua, joita käyttämällä saadaan näkyville tietoa palveluiden käyttäjiltä. Työkalut ovat: palvelupolku ja Osbornin kysymyslista.

### Palvelupolku

---

#### Käyttö

Palvelupolkua käyttämällä kuvataan visuaalisesti palvelutapahtuma alusta loppuun. Tässä esimerkkinä kurssikokonaisuuden suunnittelu nuorten, esimerkiksi lukiolaisten kanssa.



#### Esittely

Palvelupolussa kuvataan käyttäjien palvelukokemus siten, että saadaan näkyville mahdollisimman yhtenäinen ja selkeä palvelukokemus (Koivisto 2011, 53). Tässä esimerkissä suunnitellaan kurssikokonaisuus alusta loppuun.

#### Välineet ja materiaalit

- iso pöytä, jonka äärellä työskentely tapahtuu
- iso paperiarkki johon on piirretty tai tulostettu palvelupolkupohja (sivu 21)
- havaintokuvia, esim. lehtikuvia, kortteja jne. (sivu 22)
- kyniä, teippiä ja sinitarraa
- Post-it lappuja

## Työskentelyohje

### **Palvelupolkuympäristön järjestäminen:**

Ohjaaja valmistelee työskentelypöydän ja asettaa palvelupolkupohjan ja muut tarvittavat työvälineet pöydälle.

### **Työkalun esittely osallistujille:**

Kansalaisopiston henkilökunnan edustaja esittelee tehtävän kulun osallistujille toteutussuunnitelman mukaisesti. Hän toimii lisäksi puheenjohtajana.

### **Tehtävän toteutus:**

Ensiksi käydään yhteinen keskustelu tehtävän tarkoituksesta ja tavoitteista.

Esimerkkitilanteessa keskustelu voi käynnistyä nuorten käsityksistä kansalaisopistotoiminnasta ja jatkua mahdollisuuksiin ja esimerkkeihin, joihin kansalaisopiston kanssa tehtävä yhteistyö voisi tuoda ratkaisuja.

Kansalaisopiston edustajat voivat kertoa käytännön esimerkkejä yleisellä tasolla kursseista ja muista yhteistyömuodoista, joita opisto räätälöi erilaisten asiakasryhmien tarpeisiin.

Ryhmä ottaa käyttöönsä pöydälle asetetun työskentelypohjan, johon on rajattu valmiiksi alueet: ennen palvelua, palvelun aikana ja palvelun jälkeen.

Osallistujat kirjoittavat Post It-lapuille omia toiveitaan, kokemuksiaan ja odotuksiaan.

He käyttivät pöydälle asetettuja havaintokuvia ilmaisuvälineinä.

Lopuksi kuvattiin palvelun kannalta kriittisiä kohtia ja mietitään, miten niitä voisi välttää tai parantaa? Kriittisiä kohtia kirjaamista varten valitaan voimakkaan väriset Post It-laput, esimerkiksi punaiset ja myös ne kiinnitetään työskentelypohjalle.

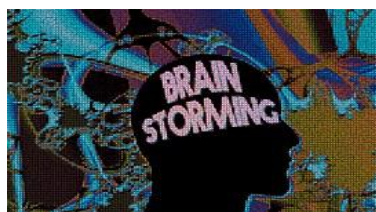
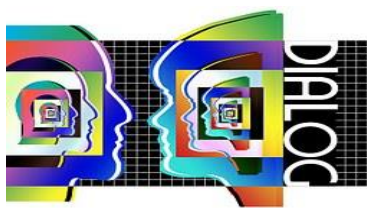
Lopuksi käydään yhteinen loppukeskustelu tehtävän tuloksista ja sovitaan jatkotoimenpiteistä.







Havaintokuvaesimerkkejä, jotka on ladattu ilmaisesta ja käyttövapaasta kuvapankista <https://pixabay.com/fi/>.





## Osbornin kysymyslista

---

### Käyttö

Osbornin kysymyslistan avulla kootaan yhteen näkökulmia idean jatkojalostamista varten. Tässä esimerkkinä kansalaisopiston henkilöstö on ryhtymässä uudistamaan opiston www-sivustoa.

### Esittely

Menetelmän perusajatuksena on irtautua tavanomaisilta ajatteluraiteilta. Tavoitteena on, että kun mietitään ongelmaa ja kysymystä, mieleen tulee mahdollisimman paljon uusia vaihtoehtoja. Ideoinnissa ei varsinaisesti pyritä vastaamaan kysymyksiin, mutta niiden toivotaan ravistavan ajatukset liikkeelle. Osbornin kysymyslista sisältää kysymyksiä, joihin vastaamalla on mahdollista saada esiin uusia ideoita koskien jotain jo tunnettua palvelua tai tavaraa. (Ojasalo ym. 2015, 168.)



### Välineet ja materiaalit

- fläppitaulu
- tusseja
- tietokone, jossa internetyhteys
- tällä hetkellä käytössä olevat www-sivut ovat näkyvillä, esim. valkokankaalle heijastettuina

## Työskentelyohje

Työpaja voidaan toteuttaa henkilöstöpalaverissa esimerkiksi rehtorin johtamana.

### **Työkalun esittely osallistujille:**

Fläppitaulun papereille on jo valmiiksi kirjoitettu Osbornin kysymyslistan kysymykset. Yksi kysymys yhdelle sivulle. Työpajanvetäjä motivoi osallistujat tehtävän tekoon.

### **Tehtävän toteutus:**

Kysymyssivut avataan yksi kerrallaan. Tarkoituksena on tuottaa mahdollisimman monta vastausta ja kommenttia, jotka kirjataan sivuille. Vertailu- ja lisäinformaation saannissa tarvitaan internetyhteys. Työpajan loppuvaiheessa kaikki kysymyslistan sivut avataan näkyville ja niiden avulla käydään yhteinen yhteenvetokeskustelu ja sovitaan jatkotoimenpiteistä



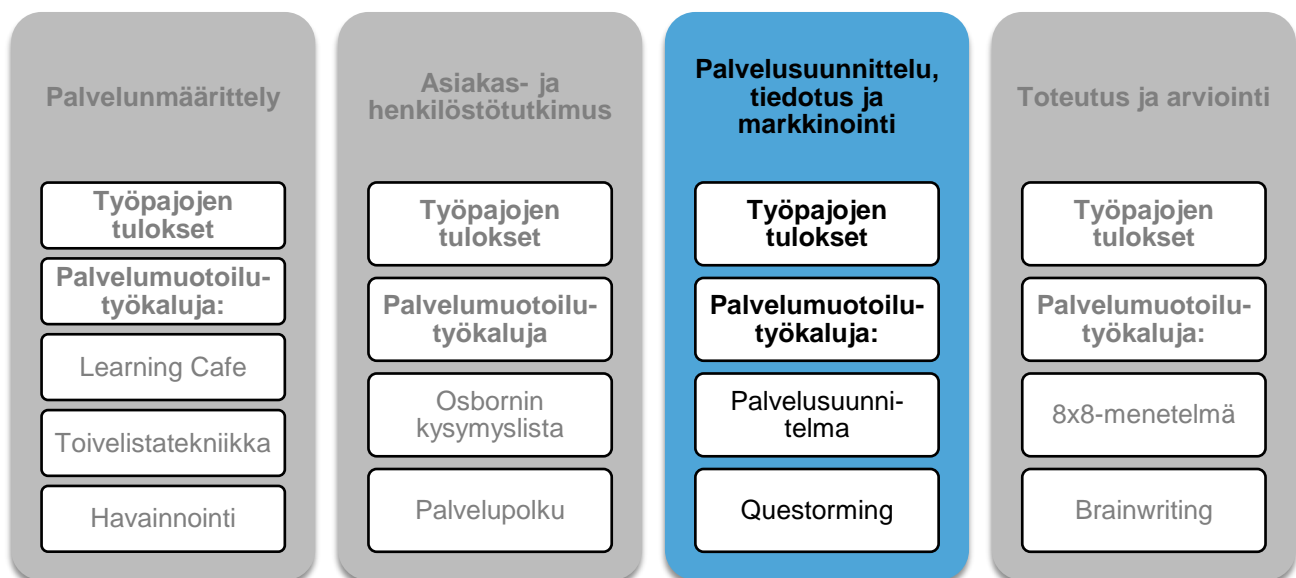
## Osbornin kysymyslista

Voidaanko sitä käyttää toisiin tarkoituksiin?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sellaisenaan</li> <li>• sopivasti muunneltuna</li> </ul>
Soveltaa?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mikä muu on samanlaista</li> <li>• mitä muuta tästä tulee mieleen</li> <li>• onko ennen tehty samanlaista</li> <li>• mitä voisin kopioida</li> <li>• ketä voisin jäljitellä</li> </ul>
Muuntaa?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• miten muunnan merkitystä, kokoa, väriä, liikettä, ääntä, tuoksua, muotoa...</li> </ul>
Laajentaa?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• miten liioittelen, suurennan, lisään aikaa, lisään väriä, vahvennan, kaksinkertaistan, moninkertaistan, suurennan arvoa, lisään aineksia, kasvatan...</li> </ul>
Pienentää?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• miten karsin, pienennän, puolitan, mataloitin, virtaviivaistan, lyhennän, kevennän, jaan osiin...</li> </ul>
Korvata toisella?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kuka ja mikä tilalle</li> <li>• miten muutan mekanismia, materiaalia, valmistusprosessia, sijaintia, ääntä...</li> </ul>
Järjestää uudelleen?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• voidaanko elementit vaihtaa uuteen järjestykseen</li> <li>• voidaanko sille laatia uusi pohjapiirros</li> <li>• voidaanko syyt ja seuraukset kääntää toisinpäin</li> <li>• voidaanko tahtia muuttaa</li> <li>• voidaanko aikataulua muuttaa</li> </ul>
Muuttaa vastakkaiseksi?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• voidaanko positiivinen ja negatiivinen vaihtaa keskenään</li> <li>• voidaanko tehdä takaperin</li> <li>• voidaanko sitä käyttää vastakkaiseen suuntaan</li> <li>• voidaanko ylä- ja alaosat vaihtaa keskenään</li> <li>• voiko se tehdä käänteisen toiminnon</li> <li>• voiko sitä ohjata toiseen suuntaan</li> </ul>
Yhdistää?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• millainen olisi sekoitus tai uusi kokoonpano</li> <li>• voidaanko yksiköitä yhdistää</li> <li>• voidaanko ideoita yhdistää</li> </ul>

Lähde: Ojasalo ym. 2015, 169.



# Palvelu- suunnittelu, tiedotus ja markkinointi



## *Palvelunsuunnittelu, tiedotus ja markkinointi vaiheen motoksi sopii: ”hyvin suunniteltu on puoliksi tehty”.*

Tarvittavan tiedon näkyville saamiseksi toteutettiin henkilöstön kanssa kaksi erillistä työpajaa, jotka olivat: Yhteisöllinen ideointimenetelmä nimeltään questorming ja palvelusuunnitelman laatiminen. Seuraavaksi esitellään molemmat työvaiheet ja niissä käytetyt työkalut.

### **Taustatietoa questorming -työskentelystä**

Aikaisemmin toteutetun itsedokumentoinnin tuloksia hyödyntämällä rajattiin mahdollisuuksia ideoiden generointitekniikoihin kuuluvalla questorming-tekniikalla. Erilaisia yhteisöllisiä ideointimenetelmiä on lukuisia, ja niiden käyttö on levinnyt laajasti yritysten ja muiden organisaatioiden kehittämistyöhön. Tunnetuin menetelmä uusien ideoiden synnyttämiseen on aivoriihityöskentely (brainstorming), josta on olemassa erilaisia vaihtoehtoisia toteutusmalleja. (Ojasalo ym. 2015, 44.) Tässä tehtävässä käytetty questorming-tekniikka on esitelty Kurrosen (2013, 26) opinnäytetyönään tekemässä Sivistystoimen työkalupakissa palvelumuotoiluun. Questorming-tekniikassa ratkaisuideoiden sijaan pyritään generoimaan kysymyksiä. Tarkoituksena on määritellä parhaat mahdolliset kysymykset (ns. metakysymykset) ongelman ratkaisemiseksi. (Kurronen 2013, 26.)

### **Mahdollisuuksien rajaamisen toteutus**

Työpajassa lähdettiin liikkeelle aiemmin toteutetun itsedokumentoinnin tuottamista tuloksista. Tämän jälkeen kansalaisopiston henkilöstö määritteli itsedokumentoinnissa laadittuihin teemoihin liittyen mahdollisuuksia kysymysten muodossa. Tehtävän tekemistä varten oli laadittu valmiit työskentelypaperit, johon itsedokumentointitehtävän osiot oli kirjoitettu valmiiksi. Jokaisen tehtäväosioon oli liitetty kysymys: ”Miten voisimme...?” Annettuun kysymykseen piti pysyä vastaamaan toiminnalla.

### Henkilöstön laatima mahdollisuuksien rajaaminen

#### Kurssisuunnittelu ja asiakkaiden toiveiden huomioiminen:

Kansalaisopisto "jalkautuu" eri paikkoihin esittelemään tarjontaa ja ottamaan selvää, minkälaisille kursseille on kysyntää. Tällöin asiakkaat pääsisivät itse suunnittelemaan kurssia ja sisältöjä. Tarvitaan täsmäsuunnittelua yhteisön sisällä.

Työpajassa ideoitiin myös uusia kurssimahdollisuuksia: Tekemistä koko perheelle ja yhdessä, ettei jokainen harrasta yksin. Yhteistyö lukion kanssa esim. ATK-kursseja pitämällä. Paikkakunnan olosuhteet (luonto, maastot) otettava vielä paremmin huomioon kurssien suunnittelussa. Kursseja, joissa isompia kokonaisuuksia, jollakin teemalla esim. luontoon liittyvää, joka muodostuu useammasta kurssista. Nuorille "elämäntaitojen" kurssi, josta esim. lukiolaisille kurssisuoritus.

Tutustumismatkat motivoimassa opiskelua kielten kursseilla

Myös markkinointia sivuttiin: avoimet ovet, esillä yleisötilaisuuksissa (Sotkamo-päivä), neuvola, siellä missä väki liikkuu, mahdollisuus yksilöllisimpiin kursseihin

### Kurssien toteutuksen käytännönhaasteita

#### Asiakkaita on ilmoittautunut liian vähän

- yksilö-, pari- ja pienryhmäopetusta
- kurssin peruuttaminen
- kurssien yhdistäminen
- kavereille ilmoittaminen
- Internet

#### Asiakkaita on ilmoittautunut liikaa

- hyvä, hyvä!
- lisäkurssi/lisäkurseja
- kurssien hajottaminen kahtia, resurssit huomioon ottaen
- tila ja opetettava aihe?

#### Uuden kurssi-idean toteuttaminen useamman opettajan yhteistyöprojektina

- vieraileva voisi tuoda uutta kurssille
- monilla kursseilla tarvittaisiin avustaja
- esim. laajoissa kurssikokonaisuuksissa tarvitaan yhteisopettajuutta
- maahanmuuttajien kursseilla on oltava useita opettajia
- hyvä ajatus!

#### Yllättävissä muutostilanteissa tapahtuva tiedottaminen

- tekstiviestit Helleillä ja puhelimella
- ilmoittaminen iltavalvojalle
- sijaisen hankkiminen

#### Uusien opiskelijoiden hankintakampanjat

- henkilökohtainen houkuttelu
- lehti-ilmoittelu
- kurssien suunnittelu tietyille ryhmille
- keskusteluissa rohkaiseminen kohti tulevaa

#### Millaisia ajatuksia ja toiveita sinulla on kansalaisopistotoiminnan kehittämiseksi?

- joustoa ryhmäkoossa
- uusien opiskelijoiden mukaan saaminen
- nuoret mukaan
- vanhempi/lapsi/isovanhempi -kursseja
- kurssimaksuja ei saa nostaa
- kesätoimintaa: kalastus, puutarha jne.
- Yhteistyötahoja mukaan: srk, yritykset, 4H, eläkejärjestöt jne.

## Palvelusuunnitelmatyöskentely

### Taustatietoa palvelusuunnittelutyöskentelystä

Palveluprosessien analysointiin on kehitetty blueprintiksi kutsuttu lähestymistapa. Se on prosessikaavio, joka kuvaa yksityiskohtaisesti palveluprosessin etenemistä ja eri osallistujien, myös asiakkaiden rooleja. (Ojasalo ym. 2015, 178.) Service blueprint, eli palvelumalli on visuaalinen kuvaus palvelun tuottamisesta, siihen vaadittavista resursseista ja asiakkaiden kytkeytymisestä tuotantomalliin. Kuvauksesta käy ilmi palvelun näyttämö eli asiakkaan kokemat asiat sekä backstage eli palveluntuottajan toiminta näkyvän palvelun aikana. Tehtävässä pääsee helpoimmin liikkeelle, jos työskentelyn aloittaa asiakkaan näkökulmasta. Palvelutapahtumien kuvaukset kiinnitetään käyttäjän toimia kuvaavaan kohtaan työpohjalle. Kuvaukset voivat aluksi olla karkeita. Tärkeintä on hahmottaa kokonaisuus. (Tuulaniemi 2011, 212-215.) Palvelujärjestelmä muodostuu asiakkaalle näkyvistä vuorovaikutteisista resursseista ja näkymättömistä tukitoiminnoista. Vuorovaikutteisilla resursseilla tarkoitetaan asiakas- ja kontaktiresursseja, operatiivisia järjestelmiä sekä fyysisiä resursseja. Merkittävä osa palvelun tuotantoon tarvittavista prosesseista ei näy asiakkaalle. Näkymättömät tukitoiminnot voidaan jakaa fyysisen tukeen sekä johtamis- ja järjestelmätukeen. (Koivisto 2011, 46–48.)

### Palvelusuunnitelmatyöpajan toteutus

Palvelusuunnitelmatyöpohja kiinnitettiin jo ennakkoon seinälle. Tämän jälkeen tutustuttiin menetelmään työskentelyohjeineen. Menetelmä vaikutti osallistujista jonkin verran hankalalta ja siihen oli vaikea orientoitua. Tästä johtuen päädyimme ratkaisuun, jossa palvelumuotoilija ohjasi keskustelun kulkua ja toimi kirjurina, kirjoittaen henkilöstön kommentteja seinällä olevalle työpohjalle.



Henkilöstön laatima palvelusuunnitelma	
<b>Fyysiset elementit</b>	<p><b>Kurssiympäristö:</b> Vaikuttaako kurssintoteutusympäristö osallistujamäärään? Opistolla on käytettävänänsä muutamia ns. keskivertotilasta poikkeavia kurssiympäristöjä: Meijerinranta ja Aatoksen pappila, jotka jo tiloina ovat houkuttelevia ympäristöjä. Tilojen heikko taso vaikuttaa osallistumisinnokkuuteen negatiivisesti.</p> <p><b>Opintomatkat:</b> Kustannuskysymykset, tuki ja rahoitus? KV-yhteistyö: ystävyskunnat ja kansainvälinen aikuiskoulutusyhteistyö (menetelmät, toimintatavat ja -kulttuurit) ja teemoitettu yhteistyö (hankkeistaminen?)</p> <p><b>Lukuvuoden aloitus:</b> Juhlavuoden aloitus, joka tapahtuu yleisötapahtumana. Paikkana esim. Asema 13 (sisätilat ja piha-alue) tai lukion juhlasali.</p> <p><b>Kurssit yrityksille ja yhteisöille:</b> Räättälöityjä kursseja, jotka suunnitellaan erikseen ja toteutetaan joko yrityksen omissa tai opiston tiloissa</p> <p><b>www-sivuston hyödyntäminen opettajien taito- ja saamiskartoituksessa:</b> Voisi rakentaa omaksi osioksi palautteenantotoimintoon, jolloin käyttöönotto olisi yksinkertaista. Osio olisi nimetty: Ilmoittaudu opettajaksi tms. Osio mahdollistaa taito- ja osaamiskartoituspankin laatimisen.</p>
<b>Asiakkaan polku palvelussa</b>	<p><b>Opiskelijoille:</b> Kertauskursseja ja osaamisen laajentamista, siten että kursseista on mahdollista kerryttää opintopisteitä.</p> <p><b>Kaveriporukoille:</b> Asiakasryhmien kanssa räättälöityjä kursseja</p> <p><b>Kunnan henkilöstölle suunnattujen kurssien toteuttaminen:</b> Kunnan henkilöstölle suunnatuille kursseilla on jatkuva kysyntä: mm. lupa- ja korttikoulutukset, joihin tarvitaan pätevät opettajat.</p> <p><b>"Kurssishoppailijat"/kausikortti:</b> Kaikki asiakkaat eivät ole valmiita irrottautumaan pitkille kursseille. Kausikortin hyödyntämisen mahdollisuuksia kurssishoppailussa pitää markkinoida heille.</p>
<b>Asiakkaalle näkyvä osa palvelussa</b>	<p><b>Asiakkaalle tarjotaan mahdollisuuksia yhteiseen kurssisuunnitteluun:</b> Lukuvuoden avajaiset, jotka toteutetaan yleisötapahtumana, ovat hyvä ympäristö toteuttaa yhteistä kurssisuunnittelua. Asiakkaille positiivisia kokemuksia oman kurssitoiveen ja -tarpeen konkretisoimisesta.</p> <p><b>"Eläviä mainoksia" kurssien sisällöistä:</b> Kurssien sisältöjä esitellään käytännössä erilaisissa yleisötilaisuuksissa ja muissa toimintaympäristöissä (siellä missä ihmiset muutenkin jo valmiiksi ovat).</p> <p><b>Opettajien jalkautuminen:</b> Opettajat esittelevät kurssien sisältöjä ja näyttävät käytännössä, mitä kursseilla tehdään ja miten niitä toteutetaan. Esittelypaikkoja: koulut, työpaikat, järjestöt jne.</p>
<b>Asiakkaalle näkyvän osan palvelussa</b>	<p><b>Yhteissuunnittelumahdollisuuksien organisointi:</b> Kunnan sisältä, koulumaailmasta ja asiakkailta tulee jatkuvasti signaaleja ja kurssiehdotuksia, joiden kehittämiseen kannata tarttua asiakaskohderyhmien kanssa.</p> <p><b>Hankeideoiden jatkokehittäminen:</b> Opiston henkilöstöstä nimitään joku ns. hankevastaavaksi, jonka kautta hankkeistaminen ja siihen liittyvä yhteinen suunnittelu kanavoidaan.</p> <p><b>Osaamisresurssikartoituksen aktiivinen hyödyntäminen:</b> Voidaan reagoida nopeasti uusiin kurssitarpeisiin ja toiveisiin.</p> <p><b>Henkilöstön tehtäviä:</b> Henkilöstö pitää seurata muutosta, jota ympärillä jatkuvasti tapahtuu. Menetelmien ja opetusmateriaalien kehittäminen. Riskianalyysin tekeminen henkilöstön kesken.</p> <p><b>Miten erityis- ja tukipalvelut saadaan osaksi kurssitoimintaa:</b> Erityispedagogisten taitojen hyödyntäminen. Muiden erityistarpeiden huomioiminen. Oppimisvalmiuksien erilaisuuden huomioiminen. Uusien menetelmien kehittäminen. Joustavuus.</p>
<b>Tuki-prosessit</b>	Tässä yhteydessä tukiprosessien (esim. tilojen toimivuus ja huolto yms.) jätettiin huomioimatta.



## Palvelumuotoilutyökaluja

Työkaluja, joita käyttämällä saadaan tietoa palvelusuunnittelun, tiedottamisen ja markkinoinnin tueksi. Työkalut ovat: palvelusuunnitelma ja questorming.

### Palvelusuunnitelma

---

#### Käyttö

Palvelusuunnitelman avulla laaditaan visuaalinen kuvaus palveluprosessin kokonaiskuvasta. Tässä esimerkkinä on kansalaisopiston henkilöstö suunnittelemassa kansalaisopiston opinto-opasta.

#### Esittely

Palvelusuunnitelmassa pyritään saamaan näkyville palvelun näyttämö, eli asiakkaan kokemat asiat sekä backstage, eli palvelun tuottajan toiminta näkyvän palvelun aikana. (Tuulaniemi 2011, 212-215.)

#### Välineet ja materiaalit

- iso paperiarkki johon on piirretty tai tulostettu palvelusuunnitelmapohja (sivu 32)
- kyniä, teippiä ja sinitarraa
- Post-it lappuja, viittä eri väriä, jolloin jokaista työvaihetta varten saadaan oma värikoodi

#### Työskentelyohje

##### **Palvelusuunnitteluympäristön järjestäminen:**

Palvelusuunnitelmapohja kiinnitetään työskentelytilan seinälle ja tarvittavat työvälineet asetetaan pöydälle.

##### **Työkalun esittely osallistujille:**

Työpajan vetäjä esittelee työskentelytavan osallistujille. Esittelyssä kannattaa hyödyntää asiakkaiden tuottamaa tietoa.

##### **Tehtävän toteutus:**

Palvelutapahtumien kuvaukset kiinnitetään työpohjalle. Kuvaukset voivat aluksi olla suuntaa-antavia. Tärkeintä on, että kokonaisuus alkaa hahmottua. Tehtävän toteuttamisen jälkeen aikaansaatu suunnitelmakokonaisuutta tarkastellaan ja analysoidaan yhdessä.

Palvelusuunnitelma	
Fyysiset elementit	
Asiakkaan polku palvelussa	
Asiakkaalle näkyvä osa palvelussa	
Asiakkaalle näkymätön osa palvelussa	
Tukiprosessit	

## Questorming

---

### Käyttö

Questorming-tekniikka on hyvä apuväline tilanteessa, jossa yhteiseen tehtävään tai ongelmaan pyritään löytämään ratkaisuja. Tässä esimerkkinä on jonkin yrityksen työyhteisön ja kansalaisopiston henkilöstön välinen työpaja, jonka tavoitteena on saada näkyville kurssi-ideoita ja muita toimintamuotoja, joiden avulla voidaan löytää yhteistyömahdollisuuksia.



### Esittely

Työkalu toimii ponnahduslautana ideointiin. Se ei tarjoa valmiita vastauksia, mutta auttaa ponnistamaan oikeaan suuntaan. (Kurronen 2013, 23.) Questorming-tekniikassa ratkaisuideoiden sijaan pyritään generoimaan kysymyksiä. Tarkoituksena on määritellä parhaat mahdolliset kysymykset (ns. metakysymykset) ongelman ratkaisemiseksi. (Kurronen 2013, 26.)

## Työskentelyohje

### **Questorming -ympäristön järjestäminen:**

Tehtävän voi toteuttaa joko kansalaisopiston tai asiakaskohderyhmän tiloissa.

### **Työkalun esittely osallistujille:**

Kansalaisopiston henkilökunnan edustaja esittelee tehtävän kulun osallistujille toteutussuunnitelman mukaisesti. Hän toimii lisäksi puheenjohtajana.

### **Tehtävän toteutus:**

Ensiksi käydään yhteinen keskustelu tehtävän tarkoituksesta ja tavoitteista.

Esimerkkitilanteessa keskustelu voi käynnistyä työyhteisössä olevista tarpeista ja toiveista, joihin kansalaisopiston kanssa tehtävä yhteistyö voisi tuoda ratkaisuja. Kansalaisopiston edustajat voivat kertoa käytännön esimerkkejä yleisellä tasolla kursseista tai yhteistyömuodoista, joita opisto räätälöi asiakasryhmien tarpeisiin (EA-kurssit, täydennyskoulutukset, työhyvinvointia edistävät kurssit jne.) Seuraavaksi ryhmä hahmottelee keskustellen ja kirjoittaen muistilapuille kurssitarpeita. Laput kiinnitetään pöydälle tai seinälle. Ideoiden kokoamisen jälkeen mietitään, miten yhteistyö voisi edetä ideasta kohti toimintaa? Helppo peruskysymys, jolla tehtävässä pääsee eteenpäin: *miten voisimme?* Esimerkkejä: Miten voisimme suunnitella yhdessä täydennyskoulutuspaketin? Miten voisimme toimia tilanteessa, jossa tarvittavien työelämän lupa- ja korttikoulutusten suorittaminen saadaan joustavasti ja tarpeiden mukaan toteutettua? Miten voisimme yhdessä toteuttaa työhyvinvointia edistäviä kursseja? Tämän jälkeen sovitaan, miten ja millaisella kokoonpanolla yhteistyötä jatketaan.



# Toteutus ja arviointi



## ***Toteutus ja arviointivaihe kertovat, mitä meillä jo on ja mitä pitää vielä kehittää.***

### **Taustatietoa toteutuksesta ja arvioinnista**

Uusien palveluiden suunnittelussa yhteinen ymmärrys suunnittelun tavoitteista, suunnittelukohteesta ja siihen liitettävistä mitattavista osista antaa suunnan suunnitteluryhmälle. Hyvä suunnittelu pyrkii kahteen päämäärään: ensinnäkin parhaaseen mahdolliseen asiakaskokemukseen ja toiseksi saavuttamaan liiketoiminnan tavoitteet. Jotta nämä saavutetaan ja optimoidaan, kummallekin pitää vielä erikseen määritellä päämäärä ja mitata sen saavuttamista. (Tuulaniemi 2011, 228-229.) Tulosten seurannasta Tuulaniemi (2011, 245) toteaa, että palvelu on prosessi, joka ei koskaan tule valmiiksi vaan vaatii jatkuvaa kehittämistä. Palvelumuotoilussa sijoitetun pääoman tuottoa on vaikeaa mitata prosessin moniulotteisuudesta ja immateriaalisesta luonteesta johtuen. Edelleen Tuulaniemen (2011, 245) mukaan mittaaminen on kuitenkin mahdollista, jos palvelun keskeiset suorituskyvyn mittarit ovat hyvin suunnitellut ja niitä on peilattu toiminnan haasteisiin, esimerkiksi potentiaalisten asiakkaiden määrän, uusien asiakkaiden määrän, myyntiin ja niin edelleen. (Tuulaniemi 2011, 245.) Kurrosen (2013, 44) mukaan palvelun kehittämisprosessi ei lopu minipilotointiin eikä edes palvelun täysimittaiseen käyttöönottoon, vaan jatkuu tulosten seurannan muodossa. Vielä siinä vaiheessa, kun muutos on jo käytössä, sen vaikutuksia tarkkaillaan ja toimintaa parannellaan tarvittaessa. Tämä jatkuva oppiminen on osa palvelumuotoiluajattelua. (Kurronen 2013, 44.)

### **Henkilöstön toteuttama seurantasuunnitelmakeskustelu**

Tulosten seurantasuunnitelma toteutettiin yhteisenä keskusteluna palvelusuunnitelmatyöskentelyn päätteeksi. Tulosten seurantasuunnitelmaan liittyvien kysymysten laadinnassa sovellettiin Kurrosen (2013, 44) ohjeita oppimissuunnitelman tekoon.

Henkilöstön tekemän tulosten seurantasuunnitelmakeskustelun tulokset	
Mietitään, mikä oli lähtötilanne palvelun käyttäjän kannalta ennen palvelun kehittämistä?	Vakiokurssit, joilla on ollut vakio kokoontumisaika ja paikka jo pitkään. Kurseista on tullut ns. tottumiskysymys asiakkaille ja opettajille. Haaste: väki ikääntyy ja vähenee syrjäkylillä. Viime aikoina on ollut ns. kurssitrendejä, jotka saavat suuren suosion. Esimerkkeinä: Jooga ja Lavis (lavatanssikurssi). Trendikurssit elävät jatkuvassa aaltoliikkeessä, eli tarpeet niihin tulevat ja menevät
Arvioidaan, mikä tilanne tulee olemaan palvelun käyttäjän kannalta, mikäli muutokset toimivat?	(Tässä kohdassa keskustelun teemana oli asiakkaiden osallistaminen kurssisuunnitteluun.) Suunnitteluun osallistuminen aktivoi ja sitouttaa. Kun opetus lähtee kohderyhmän toiveista, myös mielenkiinto opiston toimintaa kohtaan kasvaa. Asiakkaan pitää saada tuntee itsensä kuninkaaksi.
Pohditaan tapoja, joilla voi mitata uuden toiminnan menestystä?	Menestyksenmittareina: osallistujamäärät, tyytyväisyys, avoimuus, joka koskee oppimista ja opettamista
Suunnitellaan käytäntöjä, jotka helpottavat tulosten jatkuvaa seurantaa?	Ehdotuksia ovat: Arviointikyselyjen toteuttaminen. Itsearviointimenetelmien hyödyntäminen. Opettajien yhteiset kokoontumiset, joissa kehitetään toimintaa. Miten opettajaporukka saadaan yhdessä kehittämään toimintaa? Kokouskäytäntöjä, sopimisia yhteisestä osallistumisesta.

## Palvelumuotoilutyökaluja

Kaksi työkalua, joita käyttämällä saadaan näkyville tarvittavaa tietoa palvelukokonaisuuksien suunnittelua ja seurantaa varten. Työkalut ovat: 8x8-menetelmä ja brainwriting.

### 8x8-menetelmä

#### Käyttö

Menetelmän avulla haetaan ratkaisuja ongelmaan tai ratkaistavaan asiaan. Tässä esimerkkinä on kansalaisopiston avajaistapahtuman suunnittelu, jossa lukuvuoden avaamisen lisäksi on tarkoituksena koota asiakastietoa toiminnan kehittämisen ja arvioinnin tueksi.

#### Esittely

8x8 menetelmä on ajatuskartan tapainen, mutta kurinalaisempi ideointimenetelmä. Menetelmässä ongelma kirjoitetaan A4-paperille, minkä jälkeen paperin ympärille sijoitetaan kahdeksan paperia ja niille kirjoitetaan jokin ongelmasta mieleen tuleva näkökulma. Saadut

kahdeksan näkökulmaa siirretään uusiksi aloituspisteiksi ja kustakin niistä tuotetaan vuorostaan kahdeksan uutta ideaa. (Ojasalo ym. 2015, 168.)

### Välineet ja materiaalit

- iso pöytä, jonka äärellä työskentely tapahtuu
- erivärisiä paperiarkkeja (8 väriä) ja muutama valkoinen paperi, puolitetut A4-arkit toimivat hyvin, eivätkä vie liikaa pöytätilaa
- kyniä

### Työskentelyohje

#### **8x8 -ympäristön järjestäminen:**

Työvälineet asetellaan pöydälle. Ryhmästä valitaan kirjuri, joka kirjoittaa näkökulmat paperiarkkeille. Jos jokaista näkökulma varten varataan eriväriset paperit, on loppuyhteenvedon tekeminen värikoodiston avulla helpompaa.

#### **Työkalun esittely osallistujille:**

Työkalun käyttö esitellään osallistujille ja työskentely voi käynnistyä saman tien. Ensimmäisenä pöydän keskelle asetetaan paperi, johon haaste kirjoitetaan. Tämän jälkeen erivärisille papereille kirjoitetaan haasteesta mieleen tulevia näkökulmia. Ensimmäisen vaiheen jälkeen jokainen saatu näkökulma otetaan erikseen keskustelun pohjaksi ja sille tuotetaan kahdeksan uutta näkökulmaa.

Esimerkki tehtävän ensimmäisestä vaiheesta:

Teema	Ohjelma	Näyttely
Tiedotus ja markkinointi	Avajaiset	Työpajat
Asiakas-tiedonkeruu	Yhteistyö-kumppanit	Tarjoilut



### **Tehtävän toteutus:**

Tehtävä toteutetaan yhteisen keskustelun avulla. Lopuksi tehdään yhteenveto tehtävän tuloksista.

## **Brainwriting**

---

### **Käyttö**

Työkalun avulla haetaan ratkaisuja olemassa olevaan haasteeseen. Tässä haasteena on sähköisen järjestelmän sisällön suunnittelu tarpeeseen, jossa pyritään löytämään toteutusmalli asiakaspalautteelle, kurssi-ideoiden keruulle ja kouluttajien osaamisrekisterille.



### **Esittely**

Brainwriting-menetelmässä työskentely tapahtuu pienryhmässä, mutta suurimmaksi osaksi ilman keskustelua. Menetelmä koostuu neljästä vaiheesta, jotka ovat: 1. esivaihe, jossa asetetaan ja rajataan työskentelyn tavoitteet. 2. lämmittelyvaihe, jossa pyritään vapautumaan turhista ennakkoluuloista ja mieltä rajoittavista tekijöistä. 3. ideointivaihe, jossa ideointi tapahtuu ryhmässä, mutta ilman keskustelua. 4. valintavaihe, jossa syntyneitä ideoita tarkastella yhteisessä keskustelussa ja suoritetaan toteutuskelpoisten ideoiden valinta. (Ojasalo ym. 2015, 161.)

### **Välineet ja materiaalit**

- iso pöytä, jonka äärellä työskentely tapahtuu
- A4 paperiarkkeja
- kyniä

## Työskentelyohje

### **Brainwriting -ympäristön järjestäminen:**

Työvälineet asetetaan isolle pöydälle.

### **Työkalun esittely osallistujille:**

Ryhmän vetäjä kertoo toimintaohjeet työskentelyohjeen mukaisesti ja toimii puheenjohtajana.

### **Tehtävän toteutus**

Esivaiheessa asetetaan ja rajataan tavoitteet työskentelylle.

Toisessa vaiheessa käydään yhteinen keskustelu menetelmän toteuttamisesta ja pyritään pääsemään eroon ennakkoluuloista ja mieltä rajoittavista tekijöistä. Kolmannessa vaiheessa työskennellään ilman keskustelua. Jokainen osallistuja keksii muutaman minuutin aikana paperille aiheeseen liittyen kolme uutta ideaa. Tämän jälkeen paperi annetaan myötä päivään kiertäen seuraavalle osallistujalle, joka jatkaa ideointia käyttämällä edellisen henkilön luomia ideoita inspiraationlähteinä ja kehittää niiden pohjalta jatkoideoita. Työskentely jatkuu niin pitkään, että kaikki paperit ovat kiertäneet kaikilla osallistujilla. Neljännessä, eli valintavaiheessa valitaan yhdessä mielekkäimmät ideat jatkokehittelyyn.



## Lähteitä

Hämäläinen, K, Vilkkä, H & Miettinen, S. 2011. Asiakasymmärryksen ja käyttäjätiedon hankkiminen. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Palvelumuotoilu. Uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

Koivisto, M. 2011. Palvelumuotoilun peruskäsitteet. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Palvelumuotoilu. Uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

Kurronen, Jarkko (2013). Muotoilu & Kunta: Muotoilun lähtökohdat ja mahdollisuudet osana julkisen sektorin uudistamista. Sivistystoimen työkalupakki palvelumuotoiluun [http://designresearch.aalto.fi/groups/encore/wp-content/uploads/2013/11/Sivistystoimen\\_tyokalupakki\\_palvelumuotoiluun2.pdf](http://designresearch.aalto.fi/groups/encore/wp-content/uploads/2013/11/Sivistystoimen_tyokalupakki_palvelumuotoiluun2.pdf)

Ojasalo, K, Moilanen, T & Ritalahti J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum Media.

### Kuvat:

Kaikki työkalupakissa käytetyt kuvat on ladattu ilmaisesta ja käyttövapaasta kuvapankista. <https://pixabay.com/fi/> .

## Muistiinpanot

